

INFORME DE GESTIÓN



Clínica
Universidad de
La Sabana

26 Años

Al servicio de la
región Sabana Centro

(601) 307 7077 Opc 1 | 311 214 7016

www.clinicaunisabana.edu.co

AÑO 2023

INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA UNIVERSIDAD DE LA SABANA AÑO 2023

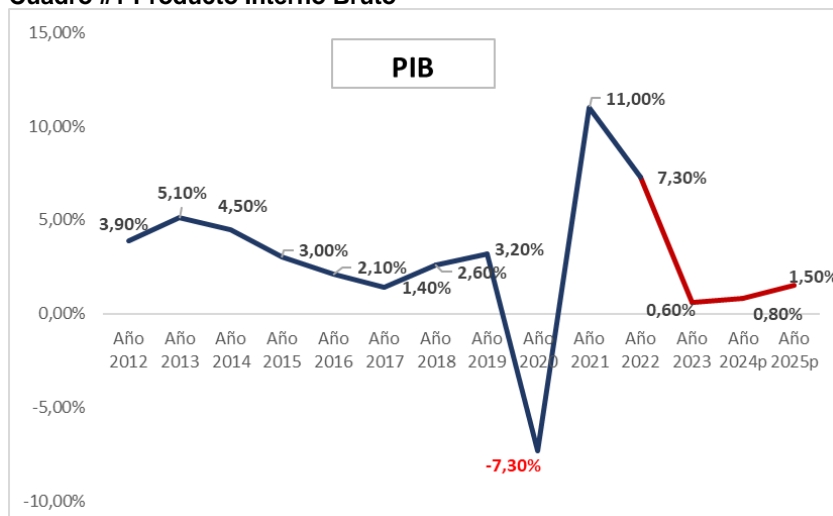
Apreciados miembros de la Junta Directiva y representantes de la Comisión de Asuntos Generales CAG:

Nos complace cumplir con nuestro deber legal de someter a su consideración el informe sobre la gestión que los administradores de la Clínica realizamos durante el año 2023.

INTRODUCCIÓN

La Economía Colombiana en el año 2023 presenta una fuerte caída en su Producto Interno Bruto – PIB, después de haber logrado dos años con tasas muy positivas que permitieron recuperar parcialmente la difícil situación generada por la pandemia. La tasa de crecimiento se ubicó en el 0,6%. Al cierre del tercer trimestre algunos pocos sectores se destacaron como son actividades artísticas, de entretenimiento y recreación con 11,8%, actividades financieras y de seguros con aumento del 8,8%, administración pública, defensa, educación y salud con un 4% y explotación de minas y canteras con el 3,8%. A la misma fecha, los sectores que más jalonan la economía presentan decrecimiento como son construcción con un -5%, industria manufacturera con -3,2% y comercio con -2,1%. Así mismo, otros sectores clave como agricultura, ganadería, caza y pesca, y actividades profesionales y científicas crecen a bajo ritmo. El estancamiento de la economía es evidente y se espera que continúe con bajo ritmo en el año 2024 con un 0,8% de crecimiento.

Cuadro #1 Producto Interno Bruto



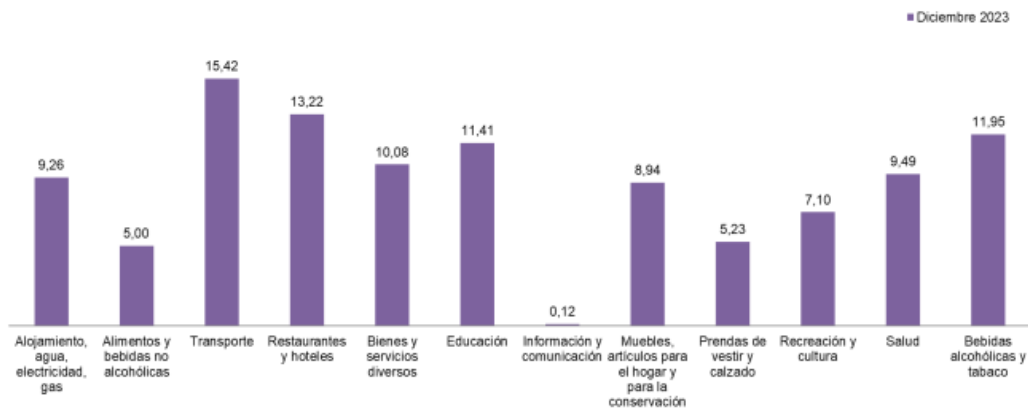
Fuente: Dane / OCDE / Grupo Bancolombia / Grupo Aval

Además de lo anterior, la tendencia en la tasa de inflación es a la baja, pero con un ritmo más lento de lo esperado. Cerró el 2023 con un 9,28% influenciado por aumentos en transporte, restaurantes y hoteles, bebidas alcohólicas y tabaco, y educación. El IPC

de Salud ascendió al 9,49%, ubicándose por encima del IPC general. Para el año 2024, el incremento en los precios de la gasolina del segundo semestre del año anterior unido a los impactos por el fenómeno del niño podrá ralentizar la caída en los precios en los primeros meses. Especialmente preocupan los precios de los alimentos y servicios públicos (agua, energía y gas) que vienen subiendo más por desequilibrios de la oferta que por mayor utilización en los sectores productivos. Se espera un 6% a diciembre.

Cuadro #2 IPC

**Variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC)
Por divisiones de gasto
2023 (diciembre)**

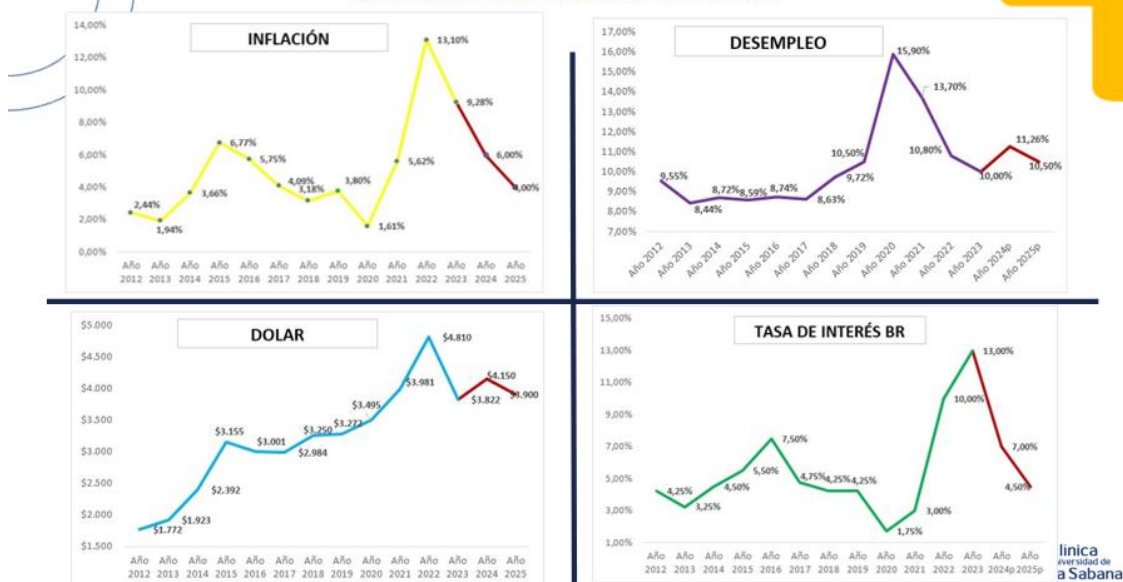


Fuente: Dane

La tasa de interés que subió hasta el 13,25%, empezó a bajar levemente en diciembre de 2023 en directa relación con la caída en la inflación, pero ha aumentado el gasto financiero de una manera importante en los estados financieros de las empresas.

Cuadro #3 Entorno Macroeconómico

ENTORNO MACROECONÓMICO



Fuente: Dane / OCDE / Grupo Bancolombia / Grupo Aval

Los analistas del mercado proyectan que, con una inflación controlada en el 6% al cierre del año, la tasa de interés debe ubicarse en el 7%. A estos indicadores se les debe agregar el comportamiento del dólar, expresado en la Tasa Representativa del Mercado- TRM, la cual bajó un (-20,5%) de diciembre 2022 a diciembre 2023 con \$3.822. A la fecha de este informe se encuentra en \$3.907 con un leve crecimiento que se espera se mantenga en los primeros meses. La disminución en este índice no ha sido evidente en los precios de los medicamentos, insumos y suministros que son importados por Colombia para la atención de los pacientes, y los grandes laboratorios están buscando mantener sus márgenes ajustando sus tarifas. Los costos de renovación tecnología en los Hospitales y Clínicas, así como los costos de los mantenimientos de equipos cuyos contratos en su mayoría están acordados en dólares, siguen teniendo altos precios y no se espera que bajen en el presente año. Los expertos incluso prevén un cierre de la TRM al fin de año en un valor cercano a los \$4.150.

De otra parte, el desempleo baja en relación con el 2022, del 10,8% al 10%, pero sube en el segundo semestre del año 2023 y aún no ha tocado techo. Después de un piso del 9,4% en agosto, este índice ha aumentado mes a mes con una expectativa al alza observada en la última encuesta del Banco República. En ella, varios analistas estiman que la tasa subirá hasta un 11,26% al cierre del 2024, en razón a la pobre dinámica en el sector construcción, la baja demanda de bienes y servicios, y la limitada ejecución del plan de desarrollo por parte del Gobierno.

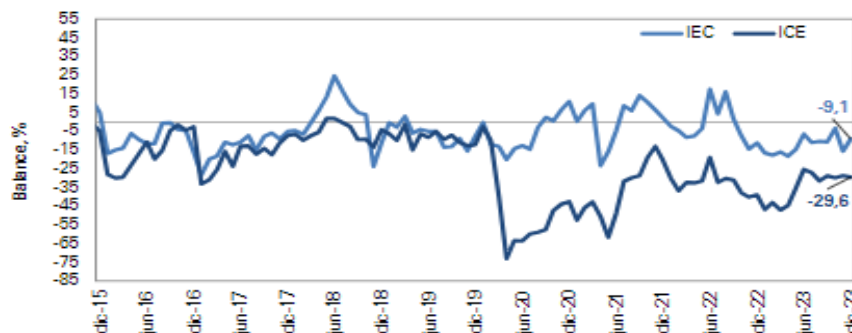
En relación con la Confianza del Consumidor medida por Fedesarrollo hace varios años, se nota una tendencia negativa desde junio de 2022, afectada por la situación política, el aumento en la inseguridad, la incertidumbre económica y en general el pesimismo de la sociedad sobre el futuro del país. El colombiano es escéptico y no prevé mejoras en su situación economía y en su calidad de vida en el corto y mediano plazo.

Cuadro #4- Confianza del Consumidor Fedesarrollo 2021-2023

Encuesta de Opinión del Consumidor
Diciembre 2023



Gráfico 2. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE)



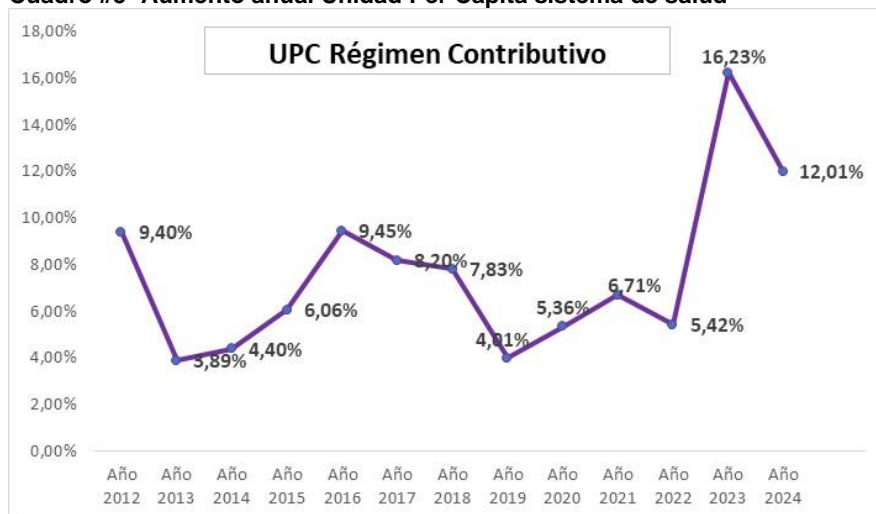
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Para terminar este análisis, es importante reportar el impacto de la coyuntura política en las cifras del sector salud, en donde la incertidumbre general causada por las

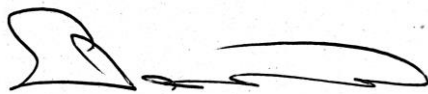
discusiones en el Congreso de la reforma a la salud, la intervención de la Supersalud a Famisanar, el cambio en la presidencia de la Nueva EPS, el déficit financiero del Sistema de Salud evidente en los principales clientes de la Clínica que han disminuido en casi un 20% el pago de las cuentas médicas desde agosto y los vagos esfuerzos del Ministerio de Salud por resolver de fondo el problema, están afectando de forma directa los estados financieros de la Clínica.

El aumento de la Unidad Per Cápita-UPC, valor anual que se reconoce por cada afiliado al sistema general de seguridad social en salud, para el año 2024 ascendió al 12,01% (realmente es cercano al 7% al restar el porcentaje de nuevas tecnologías y la exigencia de contratar equipos asistenciales para prevención) y los estudios técnicos presentados por la Cámara de Salud de la Andi, Acemi, entre otros, indicaba de la necesidad de tener un ajuste mínimo del 18% para darle estabilidad al sistema, reconociendo el aumento en el costo de vida, la mayor frecuencia en el uso de servicios de salud desde el 2020 y los mayores costos propios de la atención en salud. El IPC de salud se ubicó en el 9,49%. El pronóstico no es el mejor para el presente año y estaremos atentos a los movimientos del entorno para medir los impactos.

Cuadro #5- Aumento anual Unidad Per Cápita sistema de salud



En medio de esta situación económica y política, la Clínica de La Universidad de La Sabana diseñó e implementó un Plan de Acción 2023 que presenta como resultado un cumplimiento de los objetivos en el 80,1%, un crecimiento en las ventas del 18,6% en relación con el año 2022 siendo del 33,5% en los últimos 4 meses, y una tendencia positiva en el ebitda al bajar de (\$838) millones en los primeros 4 meses del año a (\$105,7) millones de ebitda negativo promedio de mayo a diciembre, con un cierre de esa brecha del 87,3%. El detalle de estos resultados se presenta en el informe que a continuación se entrega.



Eduardo Cortes Castaño
Director General

ACTIVIDADES Y LOGROS

1. Antecedentes

La situación financiera de la Clínica Universidad de La Sabana ha sido deficitaria en los últimos años, presentando pérdidas operacionales y netas en sus estados de resultados.

Cuadro #6- Estado de Resultados 2019-2022.

Estado de resultados	2019	2020	2021	2022
Ingresos Asistencial	\$ 81.439,4	\$ 71.507,6	\$ 92.739,0	\$ 96.487,1
Convenio docencia	\$ 1.072,9	\$ 819,8	\$ 1.538,6	\$ 1.679,1
Menos Glosa	-\$ 2.076,30	-\$ 1.280,93	-\$ 1.571,09	-\$ 2.211,31
Ingreso Total	\$ 80.436	\$ 71.046	\$ 92.706	\$ 95.955
Costo	\$ 67.329,0	\$ 62.904,0	\$ 74.697,1	\$ 81.717,8
Excedente Bruto	\$ 13.107	\$ 8.142	\$ 18.009	\$ 14.237
Margen Bruto	16,3%	11,5%	19,4%	14,8%
Gasto Administrativo	\$ 25.307,9	\$ 21.668,0	\$ 22.229,5	\$ 26.785,2
Excedente Oper.	(12.201)	(13.526)	(4.220)	(12.548)
Margen Operacional	-15,2%	-19,0%	-4,6%	-13,1%
Otros Ingresos	\$ 5.657,0	\$ 2.677,0	\$ 4.194,0	\$ 4.204,0
Otros Egresos	-\$ 1.815,00	-\$ 701,67	-\$ 947,45	-\$ 1.481,00
Excedente Neto	(8.359)	(11.550)	(974)	(9.825)
Margen Neto	-10,4%	-16,3%	-1,1%	-10,2%
EBITDA	(3.377)	(7.948)	2.689	(4.247)
Margen EBITDA	-4,2%	-11,2%	2,9%	-4,4%

En el año 2022 se presentaron pérdidas operacionales de (\$12.548) millones con margen negativo del (-13,1%), pérdidas netas por (\$9.825) millones con margen del (-10,2%) y ebitda negativo en (\$4.247) millones con margen ebitda sobre ventas del (-4,4%). El presupuesto del año 2023 planteaba pérdidas operacionales y netas con ebitda negativo en (\$5.928) millones equivalente al (4,9%). Sin embargo, el año inició con un mayor déficit causado por la disminución en las ventas, el aumento en los costos y gastos a expensas del crecimiento en la inflación y del aumento en el salario mínimo. En cifras tomadas al cierre de febrero de 2023, el promedio mensual negativo del ebitda primer bimestre del 2023 ascendía a (\$1.018,5) millones mensuales equivalente al (13,4%) y con proyección de cierre a diciembre de (\$12.223) millones, un 106% por encima del presupuesto presentado a la Junta.

El Rector de la Universidad, como presidente de la Junta Directiva solicitó un diagnóstico y un plan de intervención que permitiese llevar a la Clínica a equilibrio en caja o EBITDA CERO, a diciembre de 2023.

2. Plan de Acción 2023

Con el cambio en la Dirección General, se realizó el diagnóstico en los meses de marzo y abril de 2023 que permitió construir un plan de acción con 12 objetivos concretos. El plan se diseñó con base en tres conceptos fundamentales:

- 1- La Clínica está en crisis y su viabilidad está en riesgo. Este mensaje de urgencia debe ser claro para todos.
- 2- El equipo asistencial es la clave para generar un cambio. Es la buena medicina la que trae los buenos resultados financieros.
- 3- La eficiencia operacional (el acceso, la ocupación y la velocidad) y el tamaño de la Clínica son elementos fundamentales para lograr mejores resultados.

En este informe se presentan los logros más importantes de los primeros 9 objetivos, los cuales fueron aprobados por la Junta en abril e implementados desde el 1 de mayo.

Cuadro #7- Objetivos Plan de Acción 2023.



2.1. Ajuste tarifario que logró más de \$644 millones de nuevos ingresos mensuales.

Se identificó que la Clínica Universidad de La Sabana tiene un rezago en sus tarifas del (24%) al no haber logrado negociaciones tarifarias con los más importantes clientes en los últimos 5 años. Por lo anterior, se tiene una diferencia negativa entre los aumentos de la UPC y el IPC del (24,7%) y (19,61%) respectivamente en el mismo periodo. Este hecho causa un desequilibrio en la relación comercial con impactos financieros importantes en la estructura financiera de la Clínica. Desde marzo se buscó corregir este asunto, con el trabajo entre la dirección general, las subdirección financiera, la subdirección médica, y la jefatura comercial; logrando un aumento del 10,1% promedio ponderado, mejorando la tarifa media del ISS2001 + 62,5% al ISS2001 + 72,6%.

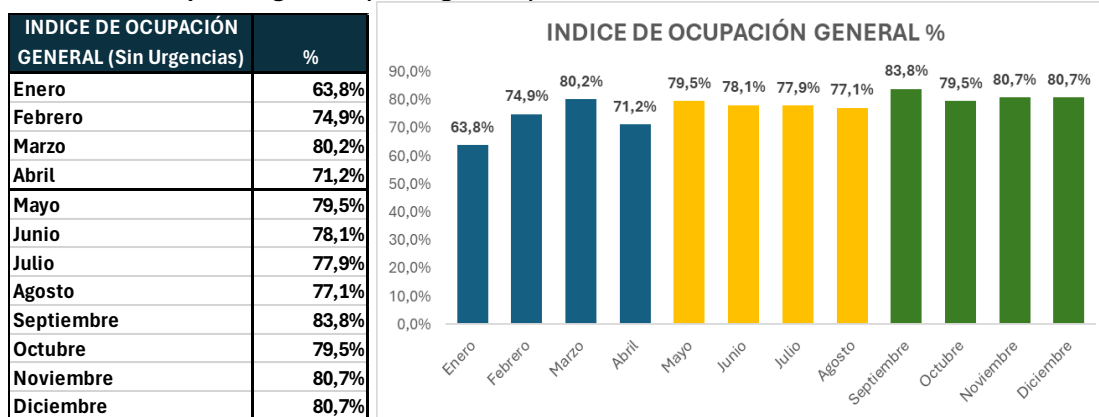
TARIFAS FEBRERO 2023	AUMENTO	TARIFAS SEPTIEMBRE 2023
AUMENTO DEL 10,1% EN PROMEDIO PONDERADO		
ISS 2001 + 62,5%		ISS 2001 + 72,6%

Este efecto se puede observar en las ventas totales, las cuales crecieron un 23,3% entre el promedio de enero a abril versus el promedio de mayo a diciembre. Según el informe de evaluación de las metas del plan, de este crecimiento el valor promedio mes de nuevos ingresos por ajuste tarifario ascendió a \$698,1 millones correspondiente al 36,5% del total de crecimiento. El otro 63,5% de crecimiento se debe al aumento en camas, camillas, las mejoras en rotación o en ocupación. Al cruzar estas acciones y los resultados obtenidos con el indicador base definido, se logró un crecimiento en los ingresos mensuales superior a los \$644 millones esperados a partir del 1 de julio de 2023, **logrando un 108,4%**. Es fundamental para el año 2024 continuar con la negociación tarifaria buscando un ajuste a precios de mercado para IPS acreditadas como la Clínica.

2.2. Creció la ocupación de la Clínica en todos sus servicios en el 2023.

En el diagnóstico se identificó una baja ocupación en servicios clave. En las primeras estadísticas presentadas, al corte de abril la ocupación media de la Clínica excluyendo el servicio de Urgencias, era del 72,5%. El resultado del año en este indicador es el siguiente:

Cuadro #8- Ocupación general (sin Urgencias).



Se logró subir la ocupación del 72,5% en el periodo enero a abril, al 79,7% en promedio de mayo a diciembre, con 7,2% de mayor índice siendo el mes de septiembre el de mayor cumplimiento con el 83,8%.

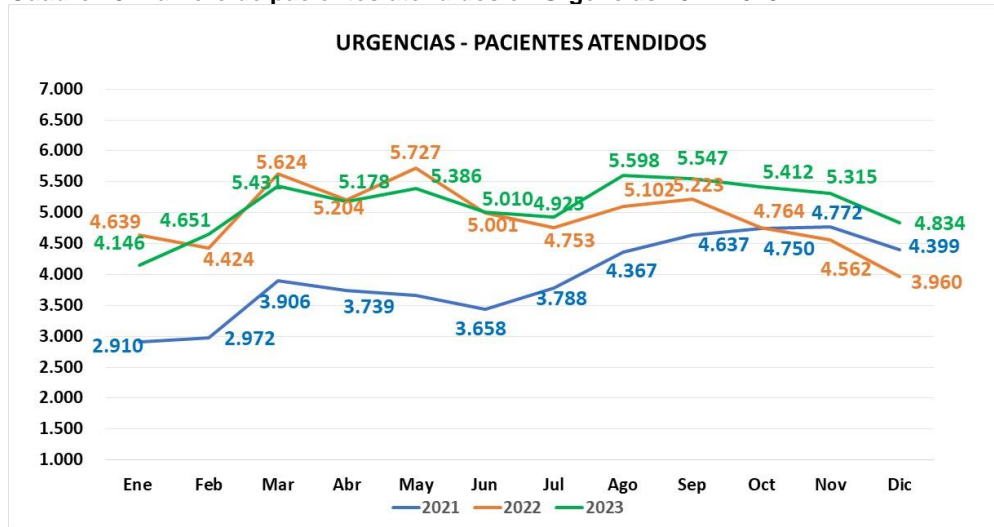
Para lograr subir este índice, se creó la Jefatura de Operación Asistencial a partir del 1 de junio de 2023, dependiente y como palanca de gestión de la Subdirección Médica, con el objetivo de articular la demanda de clientes y pacientes con las puertas de acceso, la capacidad instalada, conocimiento y tecnología de la Clínica, logrando maximizar la ocupación y mejorando la velocidad y calidad de sus procesos. Se destacan los siguientes servicios:

Urgencias

Urgencias	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de egresos	4.146	4.651	5.431	5.178	5.386	5.010	4.925	5.598	5.547	5.412	5.315	4.834	61.455
% ocupación sobre cap. Instalada	138,0%	181,0%	221,0%	226,0%	282,0%	227,0%	220,0%	177,0%	200,0%	184,0%	155,0%	151,0%	196,8%

Se atendieron 61.455 pacientes en urgencias con crecimiento del 4,15% en relación con el año 2022, a pesar de no haber tenido el pico respiratorio usual en el segundo semestre de este periodo. Se observa una tendencia positiva desde julio de 2023, mes desde el cual se tuvieron aumentos notables en la demanda hasta el cierre del año. La ocupación media llegó al 196,8%.

Cuadro #9- número de pacientes atendidos en Urgencias 2021-2023

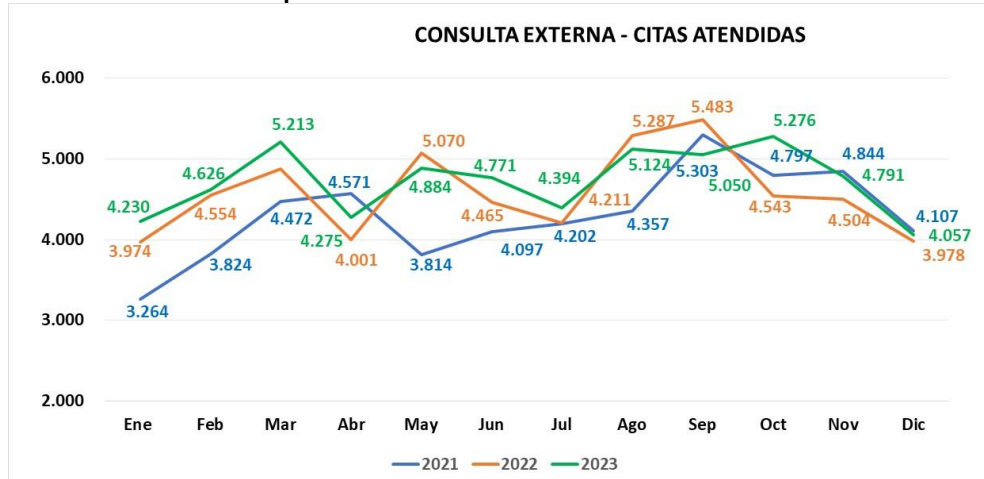


Consulta Externa

CONSULTA EXTERNA- citas atendidas	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de citas	4.230	4.626	5.213	4.275	4.884	4.771	4.394	5.124	5.050	5.276	4.791	4.057	56.691
Capacidad instalada	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	126.720
% ocupación sobre cap. Instalada	40,1%	43,8%	49,4%	40,5%	46,3%	45,2%	41,6%	48,5%	47,8%	50,0%	45,4%	38,4%	44,7%
Capacidad ofertada	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	67.200
% ocupación sobre cap. Ofertada	75,5%	82,6%	93,1%	76,3%	87,2%	85,2%	78,5%	91,5%	90,2%	94,2%	85,6%	72,4%	84,4%

En consulta ambulatoria se atendieron 56.691 pacientes con crecimiento del 3,17% en relación con el año 2022, posterior a los acuerdos realizados con los diferentes equipos médicos, con la intervención de la coordinación de enfermería de diagnóstico y la subdirección médica con operaciones asistenciales.

Cuadro #10- número de pacientes atendidos en Consulta externa 2021-2023



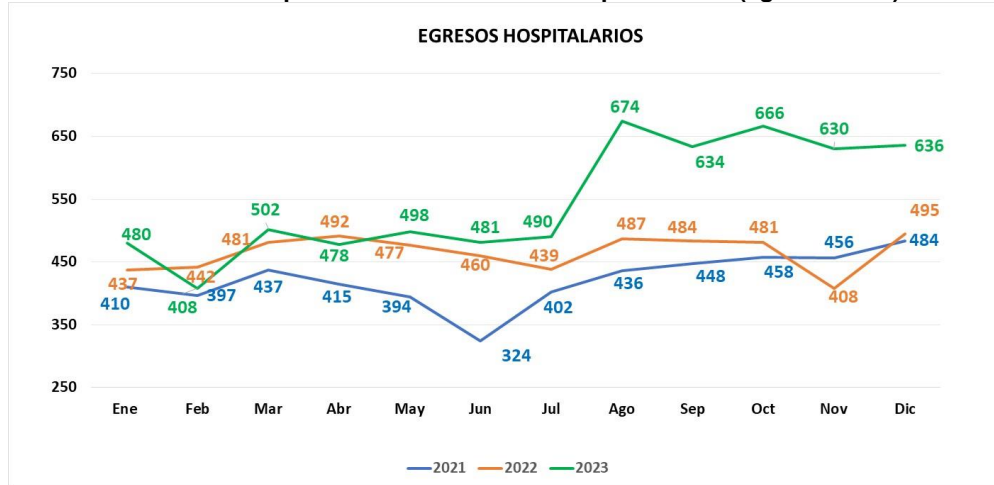
El comportamiento en esta unidad es muy sensible a los feriados y eventos sociales del año lo cual se ve en la ciclicidad de los pacientes atendidos todos los años. En relación con la capacidad instalada la ocupación ascendió al 44,7% y sobre la capacidad ofertada (calculada sobre el número de citas que realmente se pueden asignar de acuerdo con los tiempos ofertados por los especialistas) se logra un 84,4%.

Hospitalización

Hospitalización	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de egresos	480	408	502	478	498	481	490	674	634	666	630	636	6.577
Capacidad instalada	80	80	80	80	80	88	88	88	117	117	117	117	117
% ocupación sobre cap. Instalada	96,1%	96,3%	96,2%	97,3%	95,6%	97,0%	98,1%	95,0%	97,2%	95,1%	92,8%	95,9%	96,0%

En Hospitalización se atendieron 6.577 pacientes con crecimiento del 17,78% en relación con el año 2022. En relación con la capacidad instalada la ocupación ascendió al 96% siendo muy estable durante todo el año.

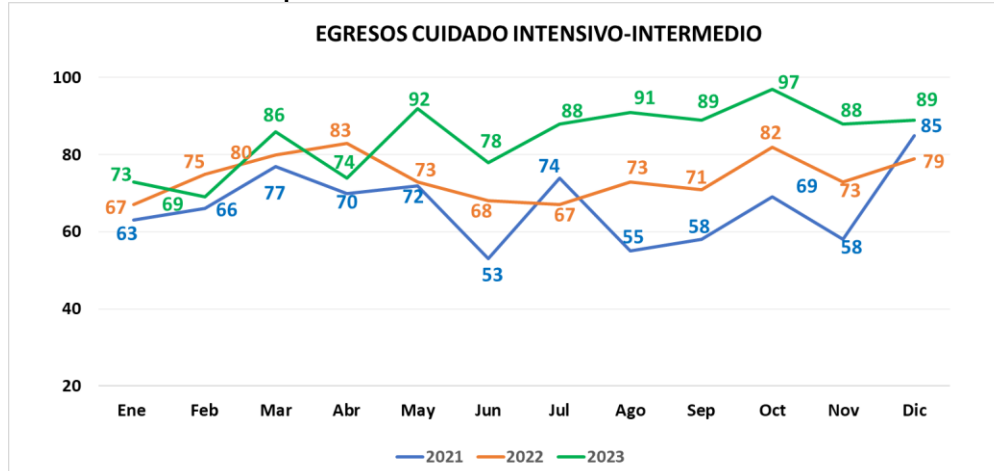
Cuadro #11- número de pacientes atendidos en Hospitalización (egresos mes) 2021-2023



Unidad de Cuidado Intensivo

UCI- Intensivo e Intermedio	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de egresos	73	69	86	74	92	78	88	91	89	97	88	89	1.014
Capacidad ofertada	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
% ocupación sobre cap. Ofertada	60,1%	79,1%	83,3%	73,3%	84,8%	87,1%	78,3%	76,8%	83,5%	78,2%	84,1%	82,8%	79,3%

Cuadro #12- número de pacientes atendidos en Consulta externa 2021-2023

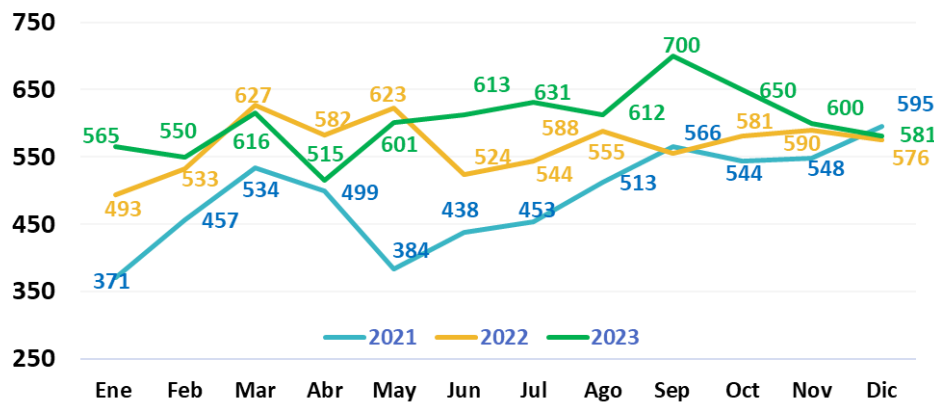


En la Unidad de Cuidado Intensivo (UCI) el comportamiento fue notable. Se atendieron 1.014 pacientes con crecimiento del 13,80% en relación con el año 2022. La dinámica en la UCI fue diferente desde mayo de 2023 con la interacción de la Jefatura de Operación Asistencial, en los procesos de remisión y contraremisión y asignación de camas, además de la articulación con la jefatura médica de internación, coordinación de medicina interna y UCI, y la subdirección médica. Luego con la apertura de las 29 camas se logró disminuir el efecto negativo de no contar con camas en piso disponibles para cumplir el flujo de proceso de los pacientes. En relación con la capacidad instalada, la ocupación ascendió al 79,3%, siendo el 73,9% en los primeros 4 meses del año y del 81,9% de mayo a diciembre.

Cirugía

CIRUGÍAS ATENDIDAS-pacientes	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de cirugías	566	549	616	515	601	613	631	612	700	651	601	581	7.236
Capacidad instalada	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	16.896
% ocupación sobre cap. Instalada	40,2%	39,0%	43,8%	36,6%	42,7%	43,5%	44,8%	43,5%	49,7%	46,2%	42,7%	41,3%	42,8%
Capacidad ofertada	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
% ocupación sobre cap. Ofertada	70,8%	68,6%	77,0%	64,4%	75,1%	76,6%	78,9%	76,5%	87,5%	81,4%	75,1%	72,6%	75,4%

CANTIDAD DE CIRUGIAS REALIZADAS

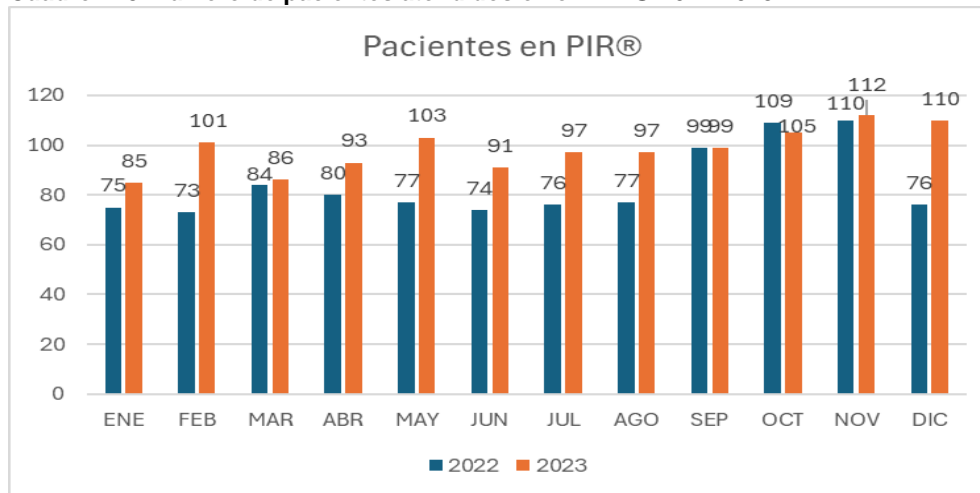


En salas de cirugía se atendieron 7.236 pacientes con crecimiento del 6,16% en relación con los 6.816 atendidos en el año 2022. El volumen aumentó desde junio de 2023 con la nueva política de maximización del programa quirúrgico, en un engranaje liderado desde la subdirección médica, gracias al apoyo de los especialistas que han aumentado sus tiempos, de operaciones asistenciales en la programación de cirugía, el trabajo de central de esterilización en la consecución de los materiales, de farmacia en la dispensación de los insumos; en pos de atender cada vez más y mejor. En relación con la capacidad instalada la ocupación ascendió al 42,8% y sobre la capacidad ofertada (calculada sobre el número de cirugías que realmente se pueden asignar de acuerdo con los tiempos ofertados por los especialistas) se logra un 75,4%.

Proceso Interdisciplinario de Rehabilitación (PIR®)

PIR (pacientes)	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	TOTAL 2023
Cantidad de pacientes	85	101	86	93	103	91	97	97	99	105	112	110	1.179

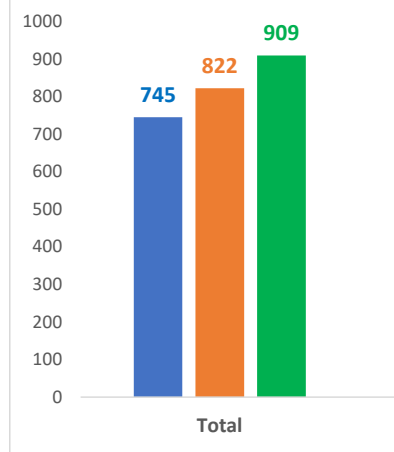
Cuadro #13- número de pacientes atendidos en el PIR® 2022-2023



En el Proceso Interdisciplinario de Rehabilitación (PIR®), se atendieron 1.179 pacientes con crecimiento del 16,7% en relación con los 1.010 atendidos en el año 2022, ajustando los procesos desde la jefatura médica de rehabilitación y la subdirección médica, sin cambios importantes en la planta de personal.

2.3. Se fortaleció la planta asistencial de Urgencias y Hospitalización

En los meses de mayo y junio, con autorización de la Junta Directiva, se decidió ampliar las plantas de personal de Urgencias y Hospitalización, mejorando la presencia de profesionales en todos los turnos, ampliando la capacidad de respuesta para atender la alta demanda de pacientes, mejorar la velocidad y operación en los servicios y dar cumplimiento a los protocolos de seguridad. Inicialmente se aprobó la contratación de 23 personas, 13 para el servicio de Urgencias y 10 para Hospitalización, desde el 1 de julio de 2023, y posteriormente, se contrataron los demás tiempos adicionales, para un total de 26 cargos. Este número sumado a las 45 personas que se contrataron para la ampliación de las habitaciones y la expansión de urgencias, nos da un total de 71 nuevos cargos asistenciales en la Clínica. Para financiar parcialmente esta inversión, la Dirección presentó un plan de reestructuración que disminuyó la planta administrativa en 14 cargos. En total la planta de persona creció un 10,5% al pasar de 822 al cierre de diciembre 2022 a 909 personas a diciembre 2023.



2.4. Aumentó el valor de los ingresos asistenciales gracias al proceso de Prefectura en la Clínica, mitigando la subfacturación y disminuyendo las objeciones y glosas aceptadas.

En agosto nace el área de prefectura, haciendo una división del servicio de facturación con la escogencia de los 8 mejores facturadores, con los mayores conocimientos en el tarifario ISS 2001, ubicados en los servicios como parte de los equipos asistenciales. Esto ha permitido atender las cuentas médicas desde donde se gestionan, interactuando con los equipos asistenciales para dejar todos los registros en la historia clínica y poder facturar aquello que no se cargaba por la sobrecarga de trabajo y la menor cantidad de personas asistenciales.

Los resultados netos de este ejercicio de prefectura suman \$416 millones, siendo \$83,3 millones en promedio mes de nuevos ingresos capturados para la Clínica. La meta era \$30 millones mes.

Cuadro #14- comportamiento ingresos netos del proceso de prefectura y % glosa 2019-2023.

	Hallazgos	Incrementa	Disminuye	Variación
Ago/2023	175,6	130,5	(45,0)	85,5
Sep/2023	209,0	143,0	(66,0)	77,0
Oct/2023	153,7	117,5	(36,3)	81,2
Nov/2023	193,9	135,6	(58,3)	77,3
Dic/2023	189,5	142,6	(46,8)	95,8
	921,6	669,2	-252,4	416,7

AÑO	INGRESOS ASISTENCIALES	GLOSAS Y OBJECIONES	%
2019	\$ 81.439,40	\$ 2.076,30	2,5%
2020	\$ 71.507,60	\$ 1.280,93	1,8%
2021	\$ 92.739,00	\$ 1.571,09	1,7%
2022	\$ 89.357,12	\$ 2.211,31	2,5%
2023	\$ 113.749,00	\$ 1.344,90	1,2%



En forma paralela, la glosa bajó de \$2.211 millones en el 2022 a \$1.344 millones en el 2023, una disminución de (\$866,4) millones, (\$72,2) millones en promedio mes.

2.5. Se obtuvieron ahorros cercanos a los \$100 millones mensuales gracias a la negociación de los precios de

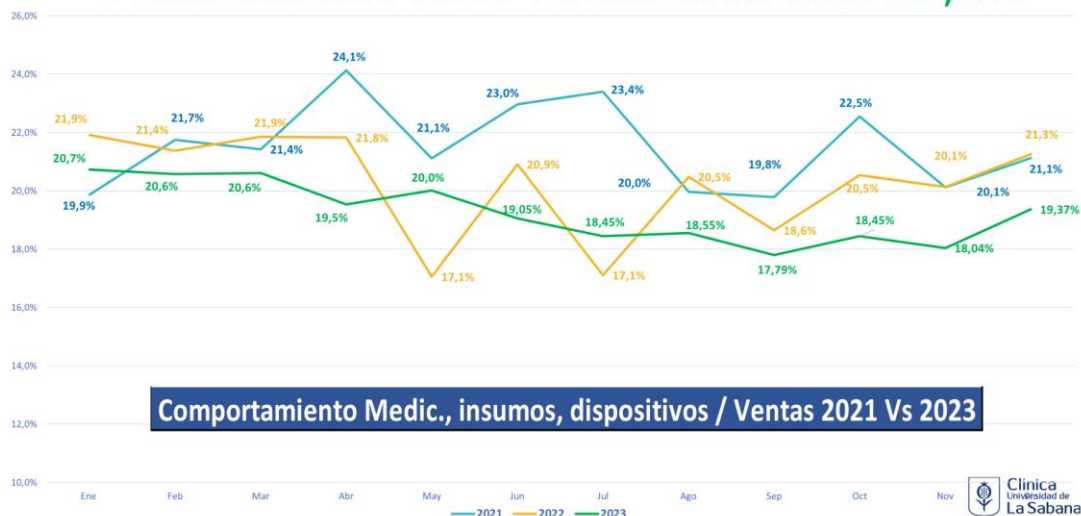
medicamentos, insumos y suministros y por \$53 millones mes por el plan pronto pago a proveedores.

El contacto permanente de la dirección general con el mercado, con los proveedores y con otras IPS en referenciación constante, permitieron lograr ahorros estimados en \$98,6 millones de pesos mes, acorde con informe del área de compras y logística presentado en la evaluación del plan 2023. Para confirmarlo, se tomaron las cuentas del estado de resultados comparando el porcentaje de medicamentos e insumos sobre las ventas del 2022, ubicado en el 20,2% y el valor de costo que se hubiese tenido con el 19,2% de ratio en el 2023. Como resultado se tiene un ahorro que asciende a \$1.215 millones año, \$101,2 millones mes. Se esperaban \$66 millones.

Cuadro #15- comportamiento costo medicamentos e insumos / ventas 2022-2023.

VENTAS	2023	Costo Med. Insumos	% Med. Insumos / ventas	2022	Costo Med. Insumos	% Med. Insumos / ventas
ENERO	\$ 7.189	\$ 1.490	20,73%	\$ 7.438	\$ 1.630	21,9%
FEBRERO	\$ 7.949	\$ 1.635	20,57%	\$ 7.933	\$ 1.696	21,4%
MARZO	\$ 9.094	\$ 1.874	20,61%	\$ 8.700	\$ 1.901	21,9%
ABRIL	\$ 8.581	\$ 1.676	19,54%	\$ 7.973	\$ 1.740	21,8%
MAYO	\$ 9.777	\$ 1.956	20,01%	\$ 8.633	\$ 1.473	17,1%
JUNIO	\$ 9.880	\$ 1.882	19,05%	\$ 7.978	\$ 1.668	20,9%
JULIO	\$ 9.818	\$ 1.811	18,45%	\$ 7.825	\$ 1.339	17,1%
AGOSTO	\$ 9.857	\$ 1.829	18,55%	\$ 8.241	\$ 1.688	20,5%
SEPTIEMBRE	\$ 10.787	\$ 1.920	17,79%	\$ 7.887	\$ 1.471	18,6%
OCTUBRE	\$ 10.510	\$ 1.939	18,45%	\$ 8.009	\$ 1.645	20,5%
NOVIEMBRE	\$ 10.262	\$ 1.851	18,04%	\$ 8.030	\$ 1.616	20,1%
DICIEMBRE	\$ 10.160	\$ 1.968	19,37%	\$ 7.372	\$ 1.567	21,3%
Total	\$ 113.866	\$ 21.832	19,2%	\$ 96.019	\$ 19.435	20,2%
COSTO CON EL 20,2% DEL 2022		\$ 23.047				
DIFERENCIA VS. REAL 2023		\$ 1.215				
AHORRO MES PROMEDIO		\$ 101,22				

Medicamentos, insumos y suministros Meta: máximo 20% ventas **Total año: 19,2%**



De otra parte, se creó el Fondo Pronto Pago a Proveedores con el apoyo de la Universidad de La Sabana, logrando pagar a menos de 30 días a 26 proveedores que ofrecieron descuentos financieros cercanos al 6% mes en promedio. Desde el mes de

julio 2023 se han obtenido \$493 millones de descuentos financieros, gracias a estas negociaciones, con un ingreso no operacional por \$82,2 millones. Descontando el costo financiero del préstamo recibido por la Universidad por un valor total de \$5.070 millones, equivalente a \$29,5 millones mes, el ingreso neto obtenido para la Clínica asciende a \$52,6 millones mes, superando la meta de \$40 millones esperados.

Cuadro #16- descuentos financieros recibidos por pronto pago a proveedores año 2023.

MES 2023	Descuentos Financieros PLAN PRONTO PAGO
ENERO	\$ 42,33
FEBRERO	\$ 23,21
MARZO	\$ 34,06
ABRIL	\$ 4,39
MAYO	\$ -
JUNIO	\$ 3,01
JULIO	\$ 150,58
AGOSTO	\$ 107,20
SEPTIEMBRE	\$ 105,04
OCTUBRE	\$ 47,11
NOVIEMBRE	\$ 68,65
DICIEMBRE	\$ 14,64
TOTAL DESCUENTOS AÑO	\$ 600,24
TOTAL DESCUENTOS PLAN PRONTO PAGO	\$ 493,23
PROMEDIO MES PLAN	\$ 82,21



2.6. La capacidad instalada de la Clínica aumentó un 37,5% en el 2023.

El diagnóstico demostró que la Clínica es demasiado pequeña para los requerimientos y gastos de un Hospital Universitario. Al cruzarlo con la información presentada por la Subdirección de Educación, se concluye que la IPS debería tener 231 camas en línea con el número de estudiantes que atiende cada mes.



OBJETIVO

7

AUMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA CLÍNICA PARA GENERAR ECONOMÍAS DE ESCALA Y PRESTAR UN MEJOR SERVICIO

HITOS 2023

CAPACIDAD INSTALADA

SERVICIO	OFERTA MARZO 1	OFERTA DICIEMBRE 1
URGENCIAS	32	55
CONSULTA EXTERNA	24	24
HOSPITALIZACION ADULTOS	80	117
HOSPITALIZACION PEDIATRIA	11	11
SALUD MENTAL	15	15
UCI INTENSIVO	12	12
UCI INTERMEDIO	10	10
SALAS DE CIRUGIA	4	4
SEDES PAC COMPENSAR	2	2
TOTAL CAMAS Y CAMILLAS	160	220
CRECIMIENTO		37,50%





Con pequeñas inversiones y readecuando metros cuadrados que no estaban siendo utilizados en debida forma, el trabajo del equipo de la subdirección administrativa y de

desarrollo humano, desde agosto se habilitaron 29 camas para atención de pacientes adultos, y en septiembre se puso al servicio de urgencias el área de expansión, inicialmente con 12 y luego con 11 sillas reclinomáticas, 23 en total. En consecuencia, la Clínica paso de 160 camas y camillas, a 220 desde diciembre. La meta es completar 270 a mediados del año 2025.



26 Años
Al servicio de la
región sabana Centro

HITOS 2023

CAPACIDAD INSTALADA

OBJETIVO

8 URGENCIAS ES URGENTE









Como hecho destacado, la apertura de las nuevas camas para adulto permitió recuperar el flujo normal de los pacientes de la UCI hacia hospitalización. Al menos 6 casos se quedaban en promedio cada día ocupando una habitación de cuidado intensivo siendo pacientes cuyos criterios requerían una cama de piso. El impacto financiero de este cuello de botella se estimó en \$212 millones mes. Desde el mes de septiembre, acorde con las cifras presentadas por el área financiera, la UCI generó \$197,3 millones en promedio de utilidad, siendo \$260,6 más que el promedio de los meses de enero a agosto de 2023, que se ubica en (\$63,2) millones de pérdida. En consecuencia, la UCI comenzó a tener contribución desde septiembre, recuperando su viabilidad financiera.

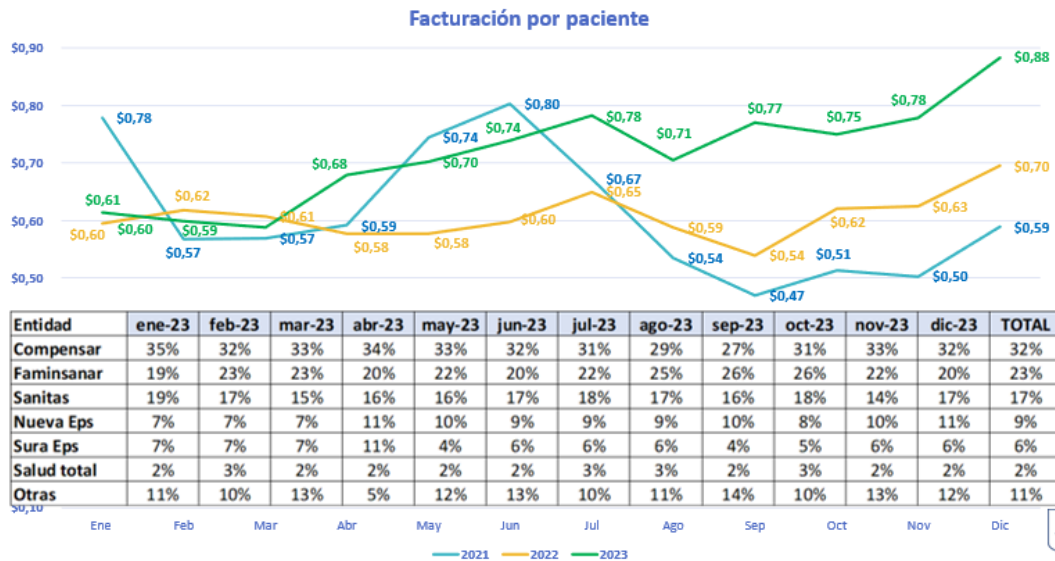
Cuadro #17- estado de resultados Unidad de Cuidado Intensivo año 2023.

UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO													
ESTADO DE RESULTADOS POR MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ACUMULADO
INGRESOS	\$ 747,55	\$ 1.093,72	\$ 1.083,59	\$ 946,54	\$ 1.197,64	\$ 1.189,55	\$ 1.088,32	\$ 1.164,22	\$ 1.271,01	\$ 1.288,60	\$ 1.391,57	\$ 1.297,21	\$ 13.759,51
COSTO DE VENTAS	\$ 921,13	\$ 1.123,14	\$ 1.098,96	\$ 1.109,32	\$ 1.148,51	\$ 1.188,94	\$ 1.141,74	\$ 1.285,61	\$ 1.203,44	\$ 1.105,59	\$ 1.087,43	\$ 1.062,64	\$ 13.645,80
EXCEDENTE BRUTO	-\$ 173,58	-\$ 29,42	-\$ 15,37	-\$ 162,78	\$ 49,13	\$ 0,61	-\$ 53,42	-\$ 121,39	\$ 67,56	\$ 183,01	\$ 304,15	\$ 234,57	\$ 113,71
MARGEN	-23%	-3%	-1%	-17%	4%	0%	-5%	-10%	5%	14%	22%	18%	1%
EBITDA	-\$ 139,23	\$ 3,74	\$ 17,79	-\$ 128,37	\$ 83,54	\$ 37,97	-\$ 16,53	-\$ 84,50	\$ 104,45	\$ 212,53	\$ 333,02	\$ 262,98	\$ 518,04
% EBITDA	-19%	0%	2%	-14%	7%	3%	-2%	-7%	8%	16%	24%	20%	4%

2.7. **Aumentó la oferta de mayor complejidad de la Clínica en el 2023 y por ende la facturación por cama y el ticket promedio por paciente**

Facturación por paciente

Comportamiento Ticket por paciente 2021 Vs 2023



La facturación por paciente o ticket medio creció de \$600 mil pesos en enero a \$880 mil en diciembre de 2023. Al comparar los ingresos por cama de la Clínica Universidad de La Sabana versus otros hospitales universitarios, vemos como las ventas son mayores entre un 25% y un 215%. Esto obedece no solo a mejores tarifas, mix de segmentos o procesos, sino a contar con especialidades, tecnología y servicios habilitados para pacientes de mayor complejidad. En la Clínica el promedio por cama paso de \$51,2 millones mes en el periodo enero-abril, a \$55,04 millones en el periodo mayo-diciembre con un crecimiento del 7,35%.

Cuadro #18- ingreso por cama/camilla 2023.

MES 2023	Ingresos Operacionales	Numero de camas/camillas	Ingreso por cama/camilla	Promedio
ENERO	\$ 7.189,07	160	\$ 44,93	\$ 51,27
FEBRERO	\$ 7.949,13	160	\$ 49,68	
MARZO	\$ 9.094,29	160	\$ 56,84	
ABRIL	\$ 8.581,36	160	\$ 53,63	
MAYO	\$ 9.777,26	160	\$ 61,11	\$ 55,04
JUNIO	\$ 9.880,45	160	\$ 61,75	
JULIO	\$ 9.818,36	168	\$ 58,44	
AGOSTO	\$ 9.856,61	168	\$ 58,67	
SEPTIEMBRE	\$ 10.787,37	197	\$ 54,76	
OCTUBRE	\$ 10.509,85	209	\$ 50,29	
NOVIEMBRE	\$ 10.262,25	209	\$ 49,10	
DICIEMBRE	\$ 10.160,35	220	\$ 46,18	
TOTAL INGRESOS	\$ 113.866,34			

En el 2023 se habilitaron los servicios de injertos por parte de Cirugía Plástica desde septiembre y de Cirugía de Tórax desde diciembre.

En cirugía, el aumento del volumen quirúrgico fue del 11,1% en el periodo enero-abril versus mayo a diciembre. Este crecimiento se observa en las ventas de la unidad que pasaron de \$2.008 millones mes a \$2.409 millones en el mismo periodo con aumento del 20%, en donde el ticket promedio por cirugía subió de \$3,58 millones a \$3,86 millones. Esto confirma la presencia de una mezcla con mayor carga de complejidad. La participación por especialidad se mantuvo muy similar con crecimientos en cirugía de mano, cirugía general, cirugía maxilofacial y cirugía plástica.

Cuadro #19- promedio volumen de cirugía por especialidad 2023 y ticket promedio.

ESPECIALIDAD	Promedio Enero-Abril 2023	% part.	Promedio Mayo-Dic 2023	% part.
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA	140	25%	142	23%
CIRUGIA DE LA MANO	79	14%	106	17%
NEUROCIRUGIA	24	4%	21	3%
OTORRINOLARINGOLOGIA	31	6%	31	5%
CIRUGIA GENERAL	166	29%	201	32%
GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA	42	7%	43	7%
UROLOGIA	36	6%	34	5%
CIRUGIA MAXILOFACIAL	21	4%	24	4%
CIRUGIA PLASTICA	8	1%	13	2%
OTROS	16	3%	9	1%
TOTAL GENERAL	562	100%	624	100%
VENTAS PROMEDIO (millones)	\$ 2.008,4		\$ 2.409,4	20,0%
TICKET MEDIO (millones)	\$ 3,58		\$ 3,86	8,0%

2.8. Se reestructuró el call center con apoyo tecnológico y nuevas instalaciones.

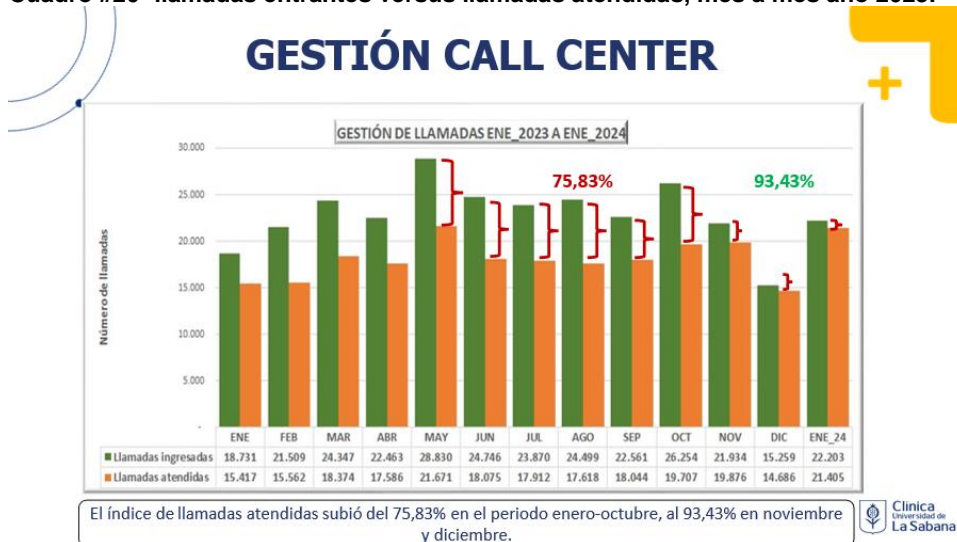
Otro logro importante ha sido el paso del call center a ser parte de los procesos de operaciones asistenciales, dependiente de la subdirección médica, y la reubicación espacial realizada en el mes de septiembre. Pasó de unas instalaciones que no cumplían los requisitos mínimos a un área prestada por la Universidad de La Sabana en el Edificio Ad Portas, con infraestructura física y tecnológica que responde de mejor forma a este servicio interno.

CALL CENTER NUEVAS INSTALACIONES



De otra parte, el pasado 29 de agosto se escogió a la firma CROSSNET para la implementación de una plataforma tecnológica que ayude en la reingeniería de los procesos y brinde un mejor servicio a los usuarios. Este hecho permitió aumentar el número de llamadas atendidas del 75,83% al 93,43%, teniendo solo un 6,57% de no atención. A la fecha de este informe se están incorporando otras herramientas que ayudaran en el agendamiento automático con apoyo de un robot por Whatsapp (chatbot) y la confirmación o cancelación en línea de las citas.

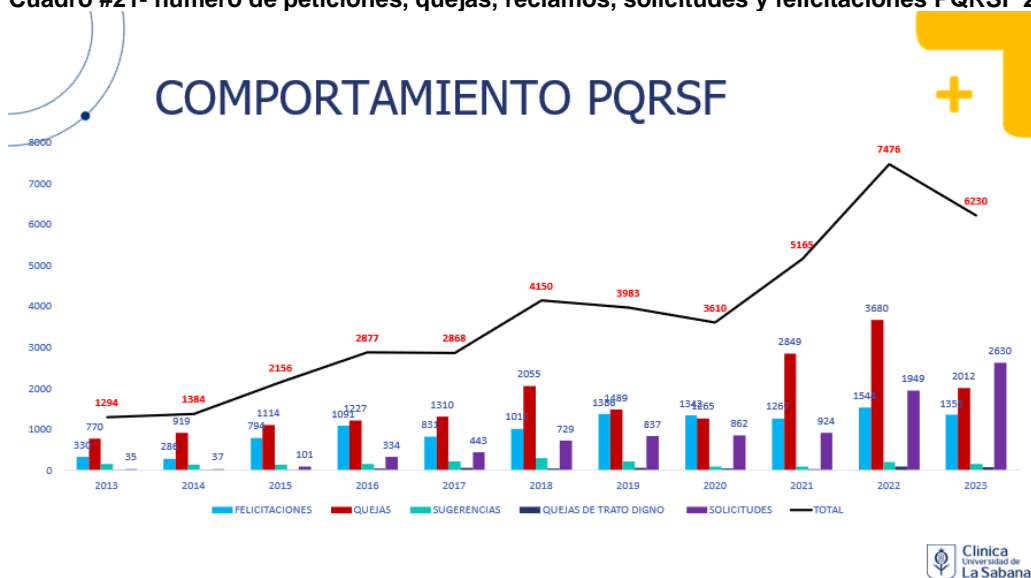
Cuadro #20- Llamadas entrantes versus llamadas atendidas, mes a mes año 2023.



2.9. Disminuyeron las quejas de los usuarios

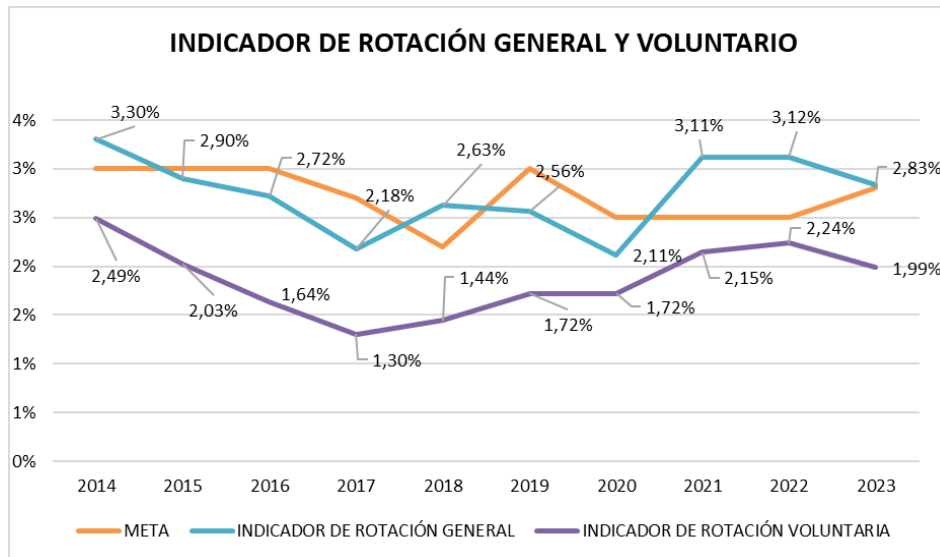
Los usuarios también están notando el cambio. El volumen total de reclamaciones bajó de 7.476 en 2022 a 6.230 en 2023 a pesar del incremento en el número de pacientes atendidos. Esta disminución del (16,6%) esta impactada por el menor volumen de quejas que paso de 3.680 a 2.012, un (45%) menos.

Cuadro #21- número de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones PQRSF 2013-2023.



2.10. Bajó la rotación general y voluntaria de nuestros colaboradores y los accidentes de trabajo

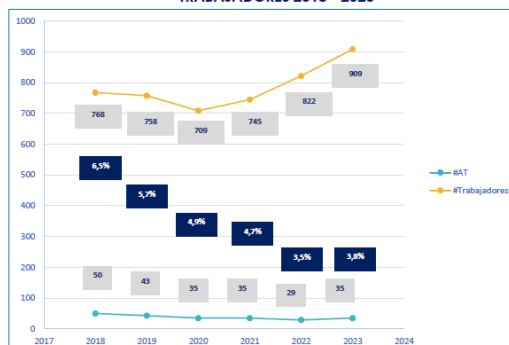
También se debe resaltar el trabajo del equipo de Desarrollo Humano. La rotación voluntaria de colaboradores bajó del 2,15% del 2021 y 2,24% del 2022, al 1,99% en el 2023. La rotación total disminuyó del 3,12% al 2,83%. Sigue siendo alta, pero es fundamental encontrar caminos para mantener y retener el talento humano que permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.



De igual forma se destaca la disminución continua en el número de accidentes laborales al pasar del 4,9% y 4,7% de los años 2020 y 2021, a 3,5% y 3,8% en 2022 y 2023.

TASA DE ACCIDENTALIDAD INSTITUCIONAL

TOTAL ANUAL NÚMERO ACCIDENTES DE TRABAJO Y NÚMERO TRABAJADORES 2018 - 2023

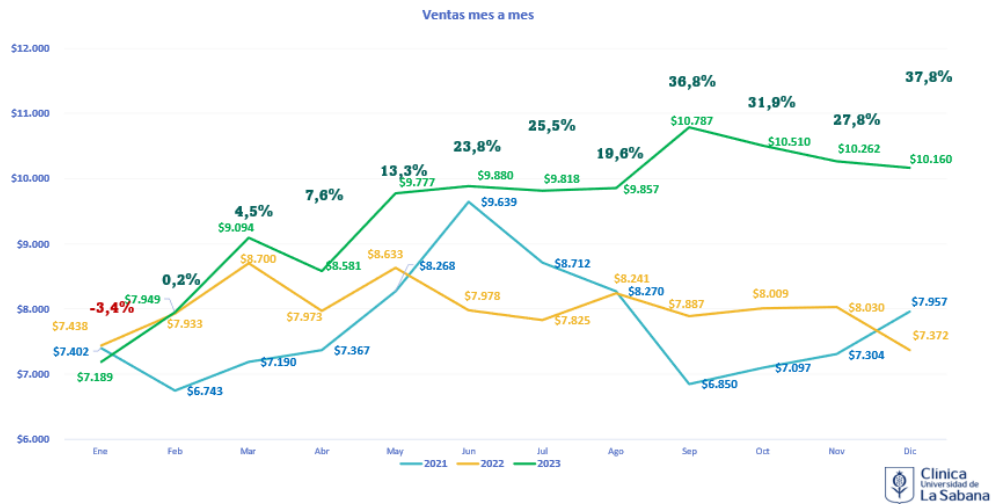


Tendencia decreciente tasa de accidentalidad

Las acciones implementadas han permitido pasar de 7 accidentes laborales promedio mes en 2018 a 3 accidentes laborales promedio mes en 2023

2.11. Las ventas de la Clínica crecieron un 17,38% en el 2023

Comportamiento Ventas netas 2021 Vs 2023



El plan de acción logra un importante crecimiento en los ingresos asistenciales desde su implementación en mayo de 2023. Mientras que en los primeros 4 meses el aumento es del 2,4%, en el periodo mayo a diciembre el crecimiento es del 26,69%, destacando el comportamiento de septiembre con un 36,8% y diciembre con el 37,8%. El crecimiento de los ingresos en términos reales (constantes) es cercano al 8%.

2.12. El plan de 2023 se cumple en un 80,1%

Cuadro #22- cumplimiento por objetivos, plan de acción 2023.

PLAN DE ACCIÓN 2023	
OBJETIVOS	CUMPL. %
1	100,0%
2	91,7%
3	58,6%
4	25,0%
5	100,0%
6	100,0%
7	100,0%
8	87,6%
9	58,3%
CUMPLIMIENTO TOTAL	80,1%

En el documento llamado EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2023 se encuentra la evaluación de cada meta del plan con sus respectivas acciones. El cumplimiento logrado es del 80,1% sobre lo esperado. Sin embargo, se esperaba conseguir el objetivo central de tener EBITDA CERO en el año, pero no fue posible. Se confirma la tendencia positiva al bajar de (\$838) millones mes en los primeros meses a (\$105,7) millones de ebitda negativo promedio de mayo a diciembre, con un cierre de esa brecha del 87,3%. Ha sido importante el avance y se debe mantener activo el trabajo que nos ha permitido llegar a esta cifra, proyectando en el 2024 el equilibrio en este índice.

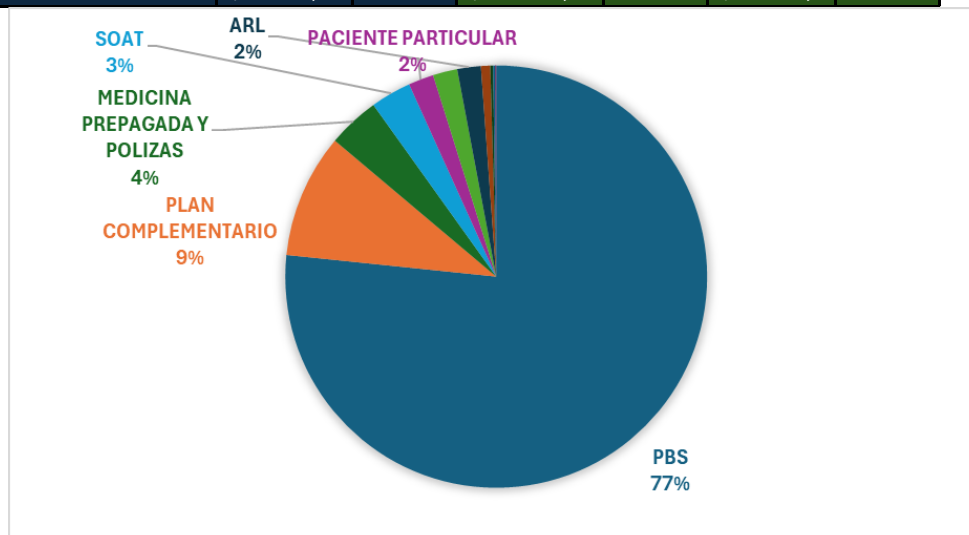
3. Información General

La Clínica Universidad de La Sabana atendió un total de 313.394 pacientes en el año 2023 creciendo un 18,7% en relación con los 263.995 atendidos en el año 2022.

El 86,1% de las ventas y pacientes atendidos son afiliados al Régimen Contributivo PBS incluyendo los planes complementarios. El crecimiento de este segmento fue del 15,4%. Sigue los usuarios de Medicina Prepagada y Pólizas que aumentaron un 28% y su participación es del 4% de los ingresos. El SOAT disminuye en (5,8%) y su participación baja al 3,1%. Los pacientes particulares bajaron un (5,9%) y participan en el 1,9%. Luego están las EPS del Régimen Subsidiado con el 1,9% de participación y las ARL con el 1,8% de participación y crecimiento del 11,3%.

Cuadro #23- Ventas por segmento y cliente 2023 vs. 2022.

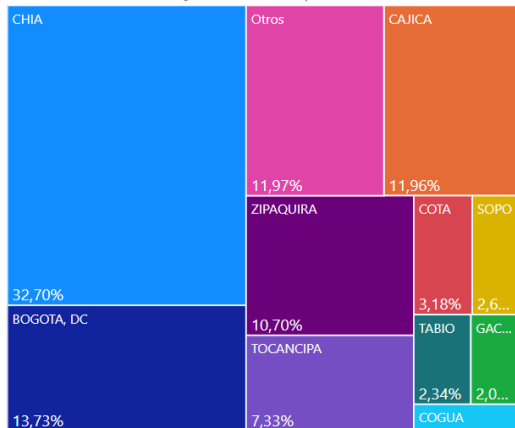
TIPO CLIENTE	Ejecución Acumulada Año 2022		Ejecución Acumulada Año 2023		VARIACION	
	% Part	% Part	\$	%		
PBS	75.185	77,4%	86.764	76,6%	11.579	15,4%
Compensar E.P.S.	23.285	24,0%	25.290	22,3%	2.005	8,6%
Famisanar E.P.S.	19.375	19,9%	25.736	22,7%	6.361	32,8%
E.P.S. Sanitas	18.543	19,1%	18.829	16,6%	286	1,5%
Nueva E.P.S.	7.083	7,3%	8.685	7,7%	1.602	22,6%
Salud Total E.P.S.	2.281	2,3%	2.655	2,3%	374	16,4%
Sura E.P.S.	4.252	4,4%	4.917	4,3%	665	15,6%
Aliansalud	367	0,4%	653	0,6%	286	78,2%
PLAN COMPLEMENTARIO	7.267	7,5%	10.753	9,5%	3.485	48,0%
Compensar Pac	6.878	7,1%	10.364	9,2%	3.485	50,7%
Famisanar Pac	299	0,3%	278	0,2%	(21)	-7,1%
Nueva Eps Pac	50	0,1%	61	0,1%	11	22,9%
Sura Pac	29	0,0%	44	0,0%	15	53,7%
Salud Total Pac	7	0,0%	5	0,0%	(2)	-26,0%
Sanitas Plan Premium	3	0,0%	0	0,0%	(3)	-99,1%
MEDICINA PREPAGADA Y POLIZAS	3.513	3,6%	4.497	4,0%	985	28,0%
SOAT	3.746	3,9%	3.529	3,1%	(217)	-5,8%
Particulares y otros conv.	2.328	2,4%	2.191	1,9%	(137)	-5,9%
E.P.S´S Régimen Subsidiado	2.071	2,1%	2.124	1,9%	53	2,6%
ARL	1.834	1,9%	2.041	1,8%	207	11,3%
Estado Y Sayp	602	0,6%	803	0,7%	202	33,5%
Ecopetrol	313	0,3%	237	0,2%	(76)	-24,3%
Otras E.P.S.	262	0,3%	178	0,2%	(83)	-31,8%
IPS	62	0,1%	96	0,1%	34	54,6%
TOTAL	\$ 97.182,03	100%	\$ 113.214,34	100%	\$ 16.032,3	16%



De acuerdo con su origen, el 32,7% de los usuarios tiene domicilio en Chía, el 13,7% en Bogotá, el 11,9% en Cajicá, el 10,7% en Zipaquirá y el 7,3% en Tocancipá. En total, el 76% de los usuarios son habitantes de la Región Sabana Centro, confirmando nuestro mercado natural. En relación con pacientes de Bogotá, se observa crecimiento al pasar de 11,7% al 13,73%, mostrando la preferencia de algunos habitantes del norte de la capital por nuestros servicios.

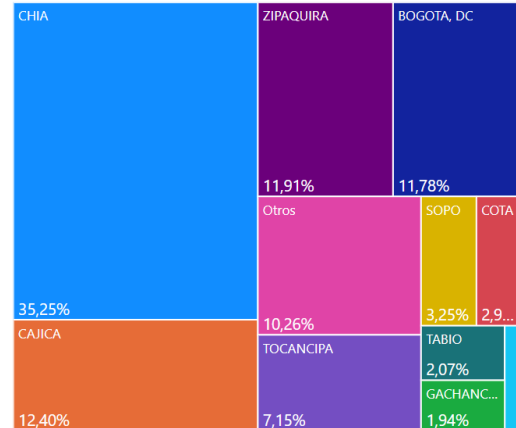
Estadística 2023

Porcentaje de Pacientes por Ubicación



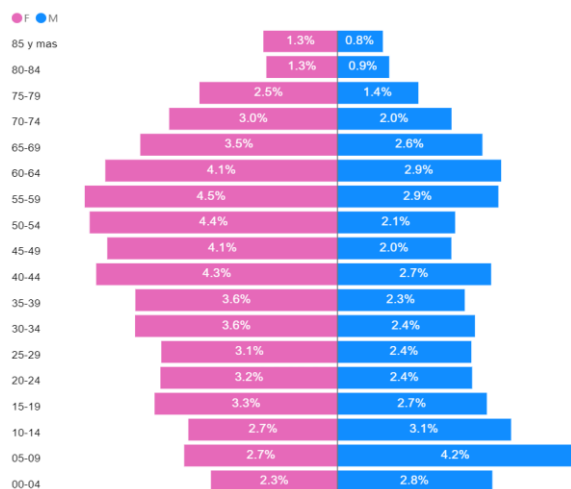
Estadística 2022

Porcentaje de Pacientes por Ubicación

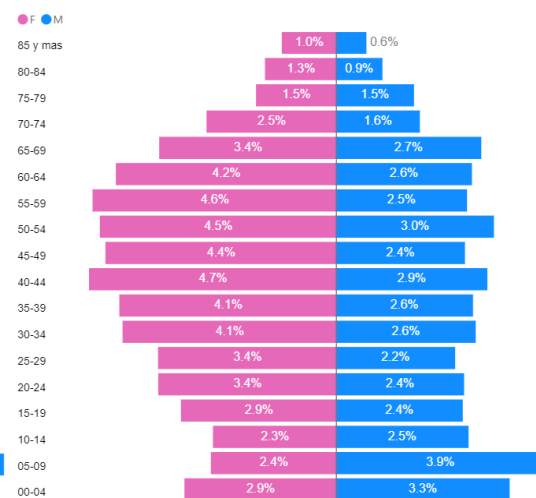


El 57.3% de los pacientes atendidos en 2023 corresponde al sexo femenino y el 42.7% al masculino. El crecimiento fue de 18.7% y 18.8% respectivamente. Particularmente, en las sedes de neurociencias ambulatorias se atendieron 94.327 en 2023 y 59.025 en 2022 con un crecimiento del 59.8%. Se presenta la distribución de la pirámide poblacional medida por quinquenios y acorde a la edad del paciente en el momento de la atención. El 19,3% corresponde a pacientes mayores de 65 años y el 20,9% de los pacientes están entre los 50 y los 65 años, sumando un total del 40,2% de pacientes adultos. En el año 2022 este mismo rango sumo 38,4%. En el rango entre los 30 y los 50, se atendió un 25% siendo del 27,8% en el año anterior. El 11,1% se ubica entre los 20 y los 30 años y menores de 19 años sumaron el 23,7%,

Pirámide poblacional



Pirámide poblacional 2022



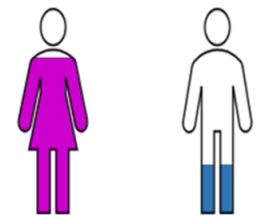
4. Informe Desarrollo Humano

El año 2023 termina con 909 colaboradores contratados en la planta de personal y un total de 1.220 personas incluyendo los prestadores de servicio y los miembros de sociedades y consorcios. El aumento en relación con el 2022 es del 10,5% al pasar de 822 a 909 empleados. El 94% de estas personas tiene contrato a término indefinido y solo el 4% tiene contrato a término fijo. El 75% son mujeres y el 25% son hombres, con una edad media total de 34,6 años y un tiempo de servicio promedio de 4 años y 5 meses. El 62% se encuentra en edades entre los 20 y 40 años, el 18% entre los 40 y 50 años, el 8% es mayor de 50 y el 2% es menor de 20 años. En relación con el lugar de residencia, la mayoría vive en Bogotá con el 31%, seguido de Zipaquirá con el 25%, Chía con el 18% y Cajicá con el 9%.

CONCEPTO	CANTIDAD	%
PLANTA	909	75%
PRESTADORES	44	4%
SOCIEDADES	38	3%
OTROS TERCEROS	229	19%
TOTAL	1220	100%

TIPO DE CONTRATO	CANTIDAD	%
FIJO	32	4%
INDEFINIDO	853	94%
APRENDIZAJE	24	3%
TOTAL	909	100%

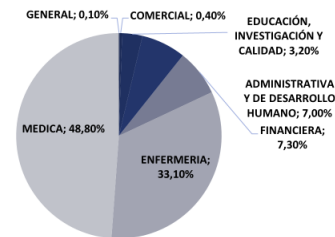
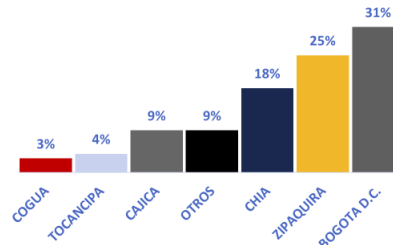
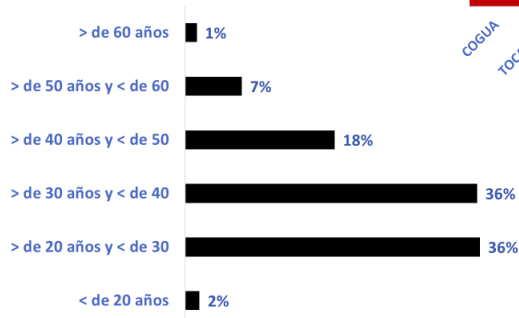
Colaboradores según género



Part. % 75%
Edad media 34,2
Años en la Clínica 4 años 5 meses

25%
36,6
4 años 6 meses

PROMEDIO DE AUSENTISMO 2023	
AUSENTISMO GENERAL	3,34%
AUSENTISMO CAUSAS MÉDICAS	2,90%



El ausentismo general sigue siendo alto con un 3,34% lo cual plantea inconvenientes en los procesos de atención de los usuarios especialmente en las unidades asistenciales de Urgencias y las Sedes en Bogotá. Por causas medicas el ausentismo llega al 2,90%.

En el 2023 se atendieron 388 procesos de selección de los cuales el 82% fueron cerrados.

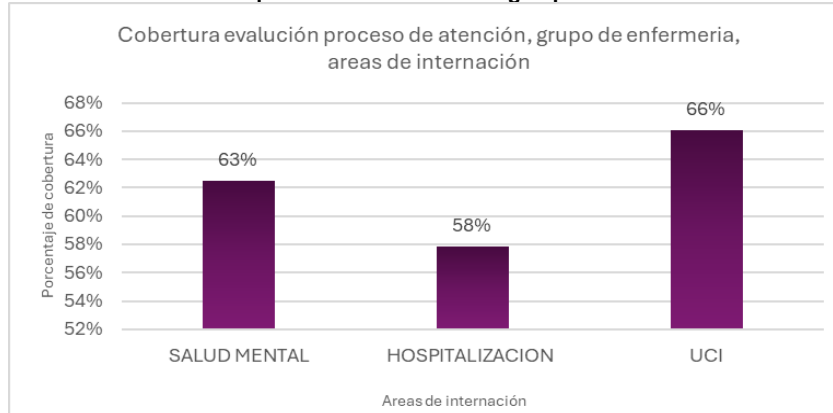
El 77% de los colaboradores pertenece a unidades asistenciales, siendo el 44% parte de la subdirección médica y el 33% a la subdirección de enfermería. El 7,3% se ubica en el área financiera, el 7% en las áreas administrativas, logísticas y de desarrollo humano y el 3,2% en la subdirección de educación, investigación y calidad.

5. Informe Subdirección Medica

Durante el 2023, la subdirección medica fue pilar fundamental del proceso de cambio y la implementación del plan de acción. Además de todos los aportes relacionados con operaciones asistenciales, se realizaron grandes esfuerzos para mejorar la infraestructura hospitalaria y reforzar los grupos asistenciales en urgencias e internación principalmente, el fortalecimiento de los grupos de pediatría y medicina interna, lo que ha llevado a mejorar la sensación de bienestar de los profesionales, el clima laboral y la percepción de los pacientes frente a su atención, manteniendo los desenlaces clínicos con muy buenos resultados. Además, ha mejorado la estabilidad del número de profesionales médico-asistenciales por turno, logrando formar equipos de trabajo alineados con la misión y visión institucional. La entrega del área de bienestar para las salas de cirugía, fue bien recibida por el grupo quirúrgico, y ha generado una buena percepción en los profesionales del área. Se hizo la resocialización de los procesos de atención en todos los servicios. En urgencias, durante el 2023 se continuó la socialización del documento al personal nuevo que ingresó a la clínica, haciendo énfasis en el protocolo de conducción y atención de parto, inicialmente para el personal médico y enfermería, logrando un despliegue de socialización del 100%

De la misma forma, en internación se socializó el proceso de atención, obteniendo un total de cobertura de socialización del 100% del personal foco definido con un 100% de cobertura de evaluación para el grupo médico y 62% de cobertura para el grupo de enfermería. Por otra parte, el grupo de terapeutas respiratorias evidenciaron una cobertura del 100% de evaluación al igual que el grupo de terapeutas del área de salud mental.

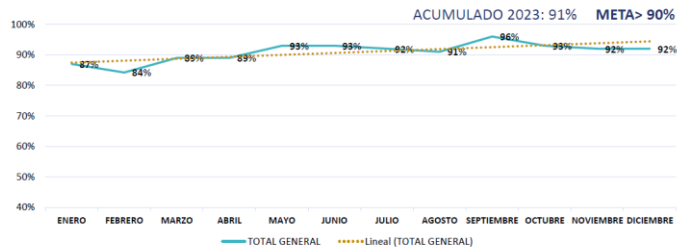
Cuadro #24- Evaluación proceso de atención integral paciente en internación Fuente: subdirección medica



Con las estrategias planteadas para fortalecer el conocimiento y adherencia del proceso de atención al paciente en salas de cirugía, se encontró que los resultados mostraron datos satisfactorios, con buenos datos numéricos a las evaluaciones planteadas, encontrando un promedio de 4.57 / 5 en la evaluación, obteniendo respuesta del 100% de los colaboradores asignados a salas de cirugía de anestesiología, enfermería e instrumentación activos en el periodo descrito, por el coordinador de anestesiología, con posterior evaluación por forms.

Durante el año 2023, se fortaleció el registro en la historia clínica, trabajando con todos los equipos asistenciales, logrando un acumulado en 2023, del 91%, con una meta de 90%, como se muestra a continuación:

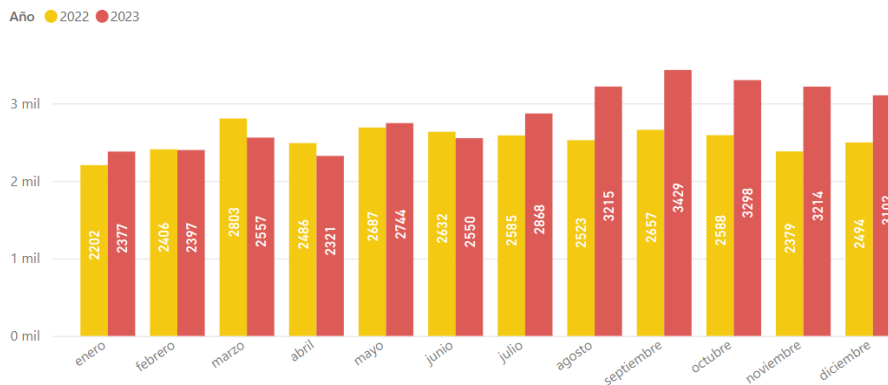
PROMEDIO CALIDAD EN EL REGISTRO DE HISTORIA CLINICA INSTITUCIONAL. AÑO 2023



FUENTE: AUDITORIA DE HC. HOSVITAL. Clínica Universidad de La Sabana

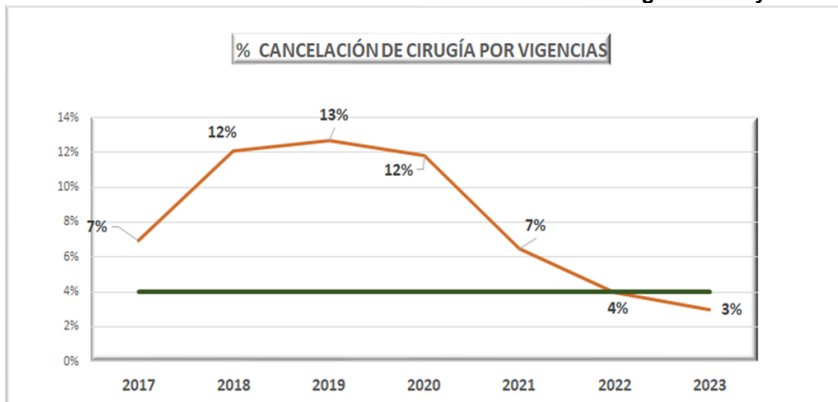
También se presentó aumento en el número de interconsultas solicitadas en el 2023 con disminución en los tiempos de respuesta en comparación con 2022, al pasar de 613 minutos a 575 minutos en los últimos 4 meses del año:

Cuadro #25 Número de Interconsultas - Fuente: Business Intelligence Analytics Clínica Universidad de La Sabana
Número de interconsultas



En pro de favorecer la disminución de cancelación de procedimientos por causas gobernables en la Institución se implementa una estrategia de briefing diario en la cual participan todos los actores involucrados en el proceso de programación y atención quirúrgica, como resultado de esta y otras estrategias implementadas, se evidencia de acuerdo con la siguiente gráfica una importante disminución en el porcentaje de cancelación de cirugía:

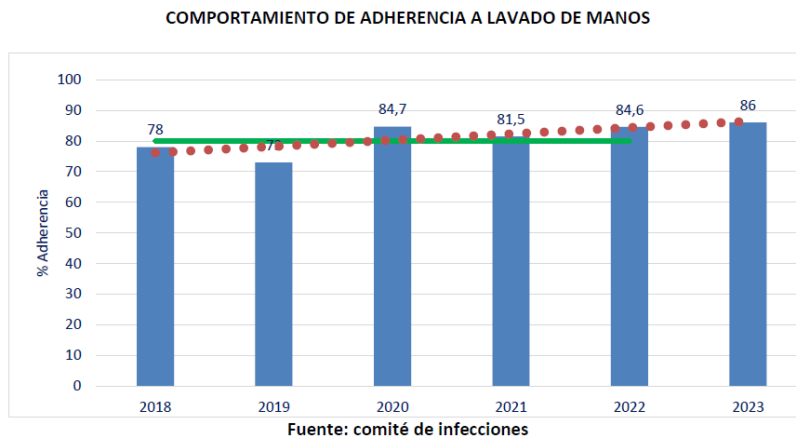
Cuadro #26 Número de Interconsultas - Fuente: Business Intelligence Analytics Clínica Universidad de La Sabana



Se evidencia impacto positivo en las causales de cancelación, pasando del 7% en 2021 al 3% en el 2023. Sin embargo, se sigue trabajando en mejorar la disponibilidad de material de osteosíntesis por parte de las casas comerciales y en la cancelación de pacientes principalmente condición clínica previas al procedimiento quirúrgico (síntoma gripal, diarrea, y otras condiciones). Las atribuibles a los procesos internos de la Clínica, han sido intervenidos con la mejora correspondiente.

Para el 2023 se desarrollaron actividades programadas con la estrategia de educación y evaluación a la técnica y los 5 momentos de manera rutinaria por cada uno de los servicios y mensual con talleres programados, logrando mejoría en la adherencia global, como se ve a continuación:

Cuadro #27 Comportamiento de adherencia lavado de manos 2018-2023



Se desarrollan talleres prácticos en cada uno de los servicios incluyendo áreas administrativas con el fin de garantizar el conocimiento en la higiene de manos de manera global en la institución, dando un cubrimiento del 95,1% de la población objeto que corresponde a 736 colaboradores y se capacito el 90% de terceros.

En el 2023 se realizaron rondas rutinarias de verificación y pertinencia a la adherencia del protocolo de aislamiento hospitalario, teniendo una adherencia global de la institución a las medidas de aislamiento hospitalario para el 2023 del 90%, manteniéndose por encima de la meta. Por el momento no realizaron ajustes a la estrategia de seguimiento, verificación y pertinencia de los aislamientos. El seguimiento de higiene de manos esta descrito en el estándar 8 y el seguimiento al tema de emergencias y desastres se comparte con el estándar de ambiente físico quienes generan la información y se trabajara en conjunto los resultados

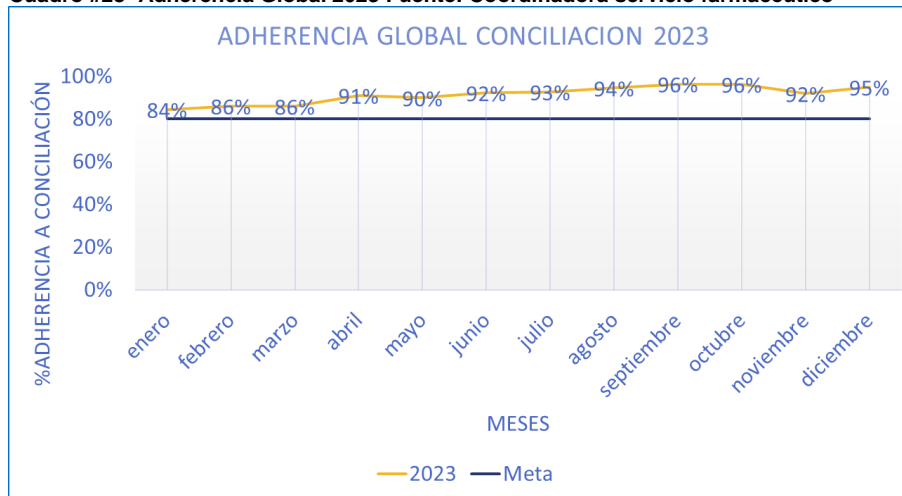
Durante de la monitorización a la estrategia de la profilaxis antibiótica en el 2023, se tiene un promedio de adherencia del 92% al diligenciamiento del dato en la herramienta de la profilaxis y un 85% a la adherencia de la profilaxis antibiótica. Durante el primer y segundo semestre se garantizó capacitación al 100% de la población objeto en salas de cirugía que corresponde a 46 colaboradores. Se generaron ajustes en los datos de la herramienta, apoyados con tecnologías de la información permitiendo así obtener información más precisa el momento de tabular la información de la profilaxis antibiótica.

En el año 2023 se fortaleció la conciliación medicamentosa a nivel institucional, con las siguientes acciones:

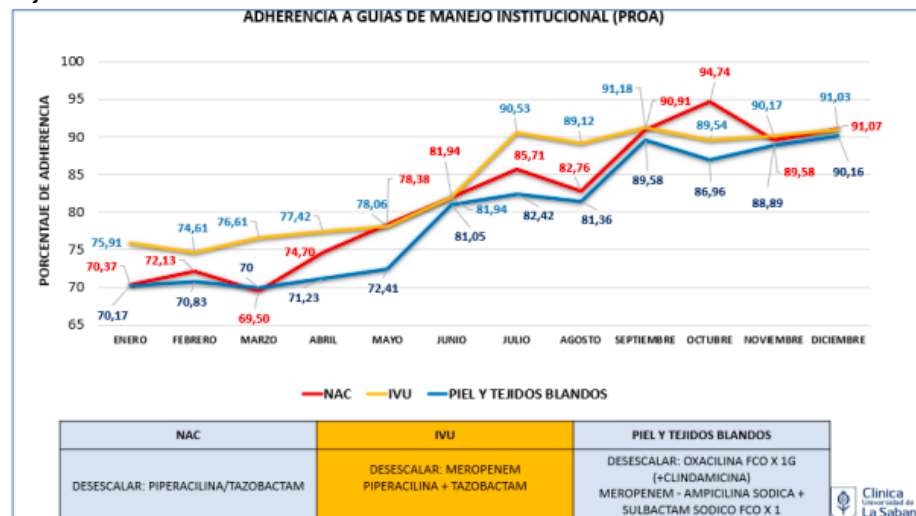
- Modificación e implementación en Sistema Hosvital de formato de conciliación farmacoterapéutica.
- Capacitación al personal médico sobre el nuevo formato de conciliación y notificación al jefe médico de los que no la realizaron.
- Seguimiento de la herramienta y datos estadísticos de adherencia a la conciliación en los servicios, con énfasis en Urgencias, liderado por el médico Farmacólogo Wilson Briceño.
- Seguimiento a la conciliación de medicamento en la unidad de cuidado intensivo en donde realizan la conciliación en la evolución del paciente.

Posterior a ello se implementaron dichas estrategias, las cuales fueron debidamente socializadas ante el Comité de Farmacovigilancia, evaluando los resultados y ajustando de acuerdo con las desviaciones encontradas en la adherencia a la conciliación dichas estrategias. La adherencia global de la institución se encuentra sobre el 91.25%, a continuación, se muestra la tendencia en el tiempo.

Cuadro #28- Adherencia Global 2023 Fuente: Coordinadora servicio farmacéutico



Durante el 2023 se continuó trabajo conjunto para apoyar la labor del Programa de Optimización de antimicrobianos (PROA), se evalúa la adherencia al tratamiento farmacoterapéutico de los antibióticos de acuerdo con las guías de práctica clínica para neumonía adquirida en comunidad, infecciones de vías urinarias e infecciones de piel y tejidos blandos.



Durante el año 2023 se socializaron 4 temas relacionados con medicamentos:

- Analgésicos no esteroideos (AINES)
- Anticoagulantes.
- Programa de optimización de antimicrobianos (PROA)
- Medicamentos opioides.

En el área de nutrición clínica, se trabajó en lo siguiente:

- Se ajustó el manual de dietas modificando la mezcla de sus elementos en beneficio de los pacientes.
- Se aumentaron los tamizajes nutricionales en todas las áreas de internación, estableciendo riesgos nutricionales leves, moderados y severos; en busca de prevenir la malnutrición hospitalaria, ajustando dieta hospitalaria según antecedentes, necesidades gustos y preferencias del paciente de manera individualizada, con el fin de promover ingesta alimentaria.
- Se implementaron talleres interactivos en hábitos de vida saludable con inclusión de educación alimentaria y nutricional en expansión de neurociencias, en busca de incentivar conciencia de adecuada alimentación.
- Se apoyó el soporte metabólico
- Se implementó el protocolo de manejo de desnutrición aguda moderada y severa en menores de 5 años, con manejo hospitalario con fórmula láctea indicada por resolución 2350 del 2020, con acompañamiento por parte de pediatría, así con reportes a SIVIGILA por parte de servicio de epidemiología.
- Se retomó reporte MANGO ante gobernación de Cundinamarca de estado nutricional de pacientes atendidos ambulatoriamente por parte de servicio de pediatría.
- Se continuó el apoyo en el lactario y seguimiento al proveedor de alimentos hospitalarios
- Durante los chequeos ejecutivos, se realizó valoración nutricional completa para establecer requerimientos nutricionales dando pautas de alimentación y de hábitos de vida saludable.

Por último, en Hospitalización se destaca la implementación del folleto de autocuidado del paciente desde octubre, enfocando el autocuidado de una forma sencilla para el paciente y su familiar. Se estableció un código QR para que el paciente acceda y pueda registrar sus datos y de esta forma visualice el folleto.



¿Qué es Seguridad del Paciente?
"Conjunto de procesos que buscan minimizar el riesgo de sufrir un evento asociado a la atención sanitaria."
(seguridad hospitalaria)

¿Qué puedo hacer YO como paciente?
Tengo mucho, que aportar a mi propia seguridad, puedo:
• Tener un papel más activo y responsable en el cuidado de mi salud
• Participar en el plan propuesto por el equipo de salud
• Informarme y formarme en los temas que afectarán a mi propia seguridad

Acciones que pueden mejorar su seguridad.
Verifique que sus datos de identificación sean correctos. Use siempre su manilla de identificación.
(si sabemos su identificación, podemos ayudarlo mejor)
Parte su manilla de identificación!

¿Ya resolvió sus dudas?
Pregunte todo lo que no entienda y no le quede claro. Comuníquese oportunamente toda la información que considere relevante.

Recuerde que su salud actual es el resultado de sus acciones pasadas, pero, su salud futura será el resultado de las acciones de HOY!

Clínica Universidad de La Sabana
"Cuidaremos de ti"

Ayúdenos a prevenir Infecciones
Solicite a su acompañante y/o familiar que se lave las manos

Manejo seguro de medicamentos
Pregunte que medicamentos le administran, para qué sirven, hora y duración. Siga las indicaciones del equipo de salud y si observa efectos no deseados o si conoce sus alergias comuníquelo.

Recuerde sus derechos y deberes
¡SI AL HOSPITAL NO QUIERE REGRESAR, EN SU SEGURIDAD DEBE PENSAR, ADHERIRSE A LAS RECOMENDACIONES PARA SU AUTOCUIDADO!
Trabajemos juntos en la prevención de caídas
Use el llamado para recibir ayuda cuando tenga la necesidad de levantarse
Solicite al personal que las barandas de la cama estén siempre arriba
Solicite iluminación adecuada, zonas de paso libres y esté atento a señales de suelos mojados
No se levante rápido, espere unos minutos sentado para luego incorporarse
¡PREVENGA LAS CAÍDAS, SIGA LAS RECOMENDACIONES DE ENFERMERÍA!

¡La salud se construye día a día y aunque temprano es mejor, nunca es tarde para iniciar!

- 1 UNA CORRECTA ALIMENTACIÓN
- 2 ACTIVIDAD FÍSICA REGULAR
- 3 BEBIDA CORRECTA
- 4 HIGIENE PERSONAL
- 5 EVITAR HABITOS TOXICOS
- 6 PREVENCIÓN DE LESIONES
- 7 CUIDADO DE LA SALUD MENTAL

17 **DÍA MUNDIAL DE LA SEGURIDAD DEL PACIENTE**
NUESTRA PRIORIDAD: ¡SU SEGURIDAD!
Hospitalización general
Medicina Familiar
Clínica Universidad de La Sabana

Hospitalización y seguridad del paciente: "El autocuidado como pilar" 2023

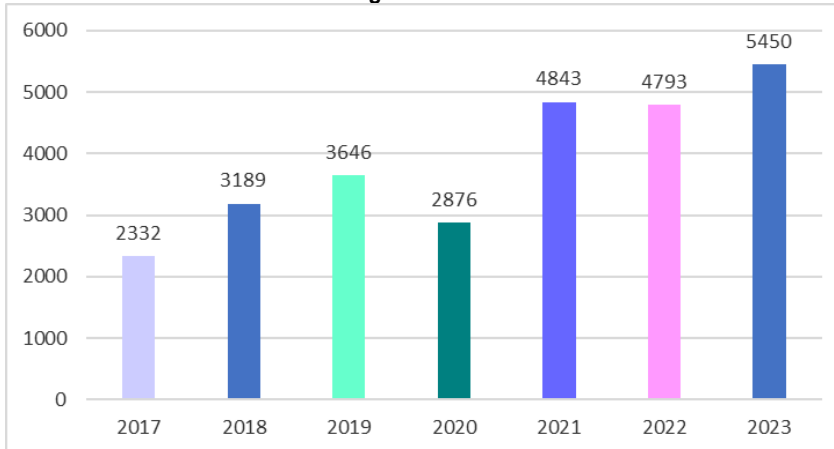
6. Informe Subdirección de Enfermería

La Subdirección de Enfermería mantuvo sus programas de atención, cuidado y educación a los pacientes, colaboradores y cuidadores, logrando además una mejor rotación de su personal con una tasa del 1,85% mes, menor a la global.

Adherencia a Formato “egreso cuidarte” 2023 y educación al paciente

Esta es una estrategia para orientar e informar sobre el egreso hospitalario y que inicia el trámite administrativo de egreso. Adicionalmente, permite a enfermería brindar educación organizada para el cuidado en casa, con el objeto de favorecer el proceso de salud de los pacientes y su adaptación, en cuanto a algunos aspectos como: comunicación, identificación de las redes de apoyo, el cuidador principal, signos de alarma, información, severidad, grado de avance, implicación de la vida diaria, cobertura en salud, alimentación balanceada, restricciones, y principales recomendaciones. En 2023 se realizaron 5.450 formatos, con un porcentaje de cumplimiento promedio global del 85 %, cumpliendo la meta establecida.

Cuadro #29. Número de formatos egreso – cuidarte realizados durante el año 2023- Fuente: Hosvital



En 2023 se desarrollaron estrategias lúdico-pedagógicas, usando el tiempo libre de los pacientes y sus familias hospitalizadas, y se definieron diferentes temas y herramientas para favorecer las opciones según las preferencias, alcanzando a impactar positivamente a 2.159 pacientes, logrando una cobertura del 91%, respecto a la meta propuesta, con un crecimiento exponencial para el último trimestre. Estas actividades han sido recibidas con agrado por parte de los usuarios

Actividades de educación continuada a Enfermería “Jornada académica 2023”

La subdirección de enfermería dispone de espacios académicos destinados al personal asistencial, abordando una variedad de temas de interés para su actualización y aprendizaje continuo. En 2023, se realizaron 53 revisiones temáticas colaborando con los líderes de distintas áreas y alcanzando una cobertura promedio de 94%, con lo que se pretende contribuir en la adherencia de protocolos de atención, en el marco de la seguridad del paciente y la promoción de la experiencia satisfactoria en pacientes y familiares.

Derechos y deberes con enfoque de inclusión 2023

En el marco del grupo de humanización, liderado por la Subdirección de enfermería, se propuso la estrategia "Un Tiempo de Inclusión para Dar y Recibir" durante el año 2023.

La iniciativa busca alcanzar a los pacientes de entre 0 y 14 años en el servicio de hospitalización que no presentan discapacidad cognitiva. Para llevar a cabo esta estrategia, se usa la caja de herramientas desarrollada por estudiantes de psicopedagogía de la Universidad de la sabana, facilitando la difusión de los deberes y derechos de niños y cuidadores. Se atendieron 638 pacientes en el 2023.

Socialización Política de atención y cuidado al paciente y su familia,

Para el año 2023 se establecieron dos estrategias de socialización y divulgación de la Política de atención y cuidado al paciente y su familia, cód. DG.01.PL.01.

1. Divulgación de la Política de atención y cuidado al paciente y su familia en las áreas de trabajo.
2. Intervención por parte de la Subdirección de Enfermería, en los diferentes comités y grupos primarios institucionales.

Teniendo como base, la planta activa con corte al mes de febrero del 2023 se estableció como público objetivo 838 colaboradores, con una meta de cobertura del 80% (670 colaboradores) durante el año 2023. En lo respecto a la evaluación se tiene un promedio de nota de 4,0/5.

Cuadro #30. Avance de socialización de Política – diciembre 2023- Fuente: base de datos enfermería



Programa Piel sana 2023

En consonancia con los objetivos del programa de piel sana, se ha hecho una iniciativa educativa integral que abarca mecanismos de prevención de lesiones por presión (LPP) y técnicas de movilización de pacientes. Este esfuerzo educativo se dirigió a pacientes, familiares y cuidadores, logrando impactar a 1.302 personas en el año 2023. Durante el primer trimestre del año en curso, se alcanzó un cumplimiento del 81% en la cobertura de educación proporcionada a pacientes identificados con moderado y alto riesgo de desarrollar lesiones por presión. Desde el segundo semestre se estableció la meta de alcanzar el 100% de cobertura en educación dirigida a este grupo específico de pacientes.

Momentos de cuidado 2023

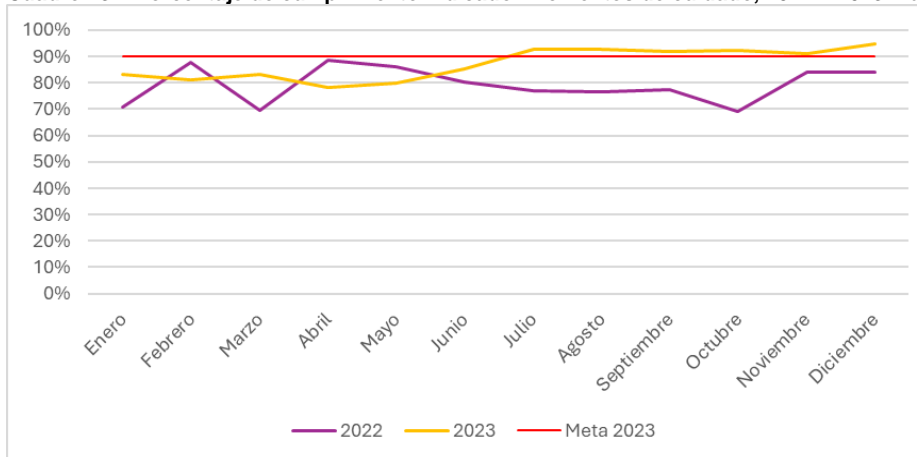
Teniendo como base el comportamiento de adherencia a este indicador, durante el año 2022, que correspondió en un promedio global al 79% con una meta del 85%, para el año 2023, se establece como mejora:

1. Aumentar la meta de adherencia al 90%.
2. Se definió muestra estadística mensual, con base en el promedio total de egresos mes, por servicio, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

3. Se creó el instructivo, para ejecución de auditoría a historia clínica de enfermería.
4. Se crea listas de chequeo para las diferentes áreas y se amplía la cobertura a terapia electroconvulsiva, haciendo uso de la lista de chequeo de consulta externa:
 - Hospitalización adultos y pediatría: número de egresos paciente.
 - Terapia electroconvulsiva: número de procedimientos realizados mes.
 - Unidad de cuidados especiales: número de egresos paciente.
 - Urgencias: número de pacientes en observación mes.
 - Salas de cirugía: número de procedimientos realizados mes.
 - Consulta externa: número de procedimientos realizados mes.

Por lo anterior, el indicador relacionado con los "momentos de cuidado", como expresión de la gestión del cuidado de enfermería, ha alcanzado una adherencia del 95%, con un notable crecimiento observado a partir del segundo semestre del año. Estos "momentos de cuidado" abarcan las interacciones y comunicaciones clave entre el personal de enfermería, los pacientes y los cuidadores.

Cuadro #31. Porcentaje de cumplimiento indicador momentos de cuidado, 2022 – 2023. Fuente: enfermería.



En relación con la adherencia a los protocolos y guías de cuidado en enfermería durante el año 2023, nos hemos superado nuestra meta del 85% para el consentimiento informado de enfermería, alcanzando un 88.9% en términos de comportamiento global para este año. Este logro es fundamental para promover la toma de decisiones informada por pacientes y cuidadores respecto a la realización de procedimientos y cuidados de enfermería. Por otro lado, la subdirección de enfermería se encuentra como líder del eje de humanización en la Clínica y para el año 2023, se logró el cumplimiento del 100% de las actividades propuestas desde el grupo primario de humanización, superando en 7 puntos porcentuales al año anterior

Desde el comité de enfermería, se establecieron 10 fases para la implementación actualizada del plan de atención de enfermería con base en los lineamientos de habilitación y en el marco de la humanización y la seguridad paciente, logrando un cumplimiento del 100% de cada una de las fases.

7. Informe de Calidad

Durante el año 2023 se reestructuró el proceso de calidad unificándola con la subdirección de educación e investigación y con un cambio de enfoque para buscar mayor cercanía a los colaboradores y pacientes, pero manteniendo la estructura con 3 subprocesos

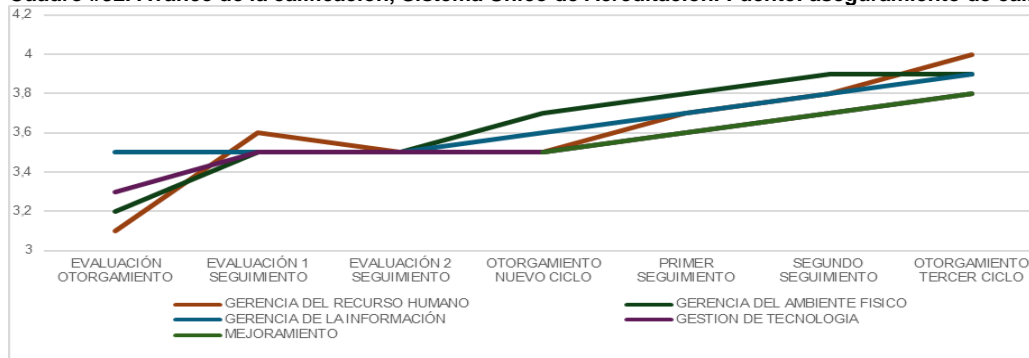


De esta manera, la Clínica continuó enfocando sus esfuerzos hacia la implementación de estrategias de calidad y excelencia que nos permitieron cerrar el año con los siguientes resultados:

7.1. MEJORAMIENTO CONTINUO, BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Desde el compromiso institucional de la búsqueda de la excelencia para el 2023 se mantuvo la acreditación en salud, obtenida por primera vez en el año 2013, se envió el primer informe posterior al tercer ciclo de otorgamiento a la espera de la visita en el primer trimestre de 2024 con una última calificación de 3,9 como se muestra a continuación:

Cuadro #32. Avance de la calificación, Sistema Único de Acreditación. Fuente: aseguramiento de calidad.



Así mismo, el departamento de rehabilitación, con el apoyo de la subdirección médica, mantuvo la Acreditación internacional con excelencia del Proceso Interdisciplinario de Rehabilitación® (PIR®) con CARF internacional. Obtenida por primera vez en el año 2015, re acreditados en 2018 y se solicitó la nueva visita para la recertificación la cual se espera en mayo de 2024. El PIR® continúa siendo un referente en rehabilitación a nivel nacional e internacional, por sus excelentes estándares de calidad y resultados de desenlace en los pacientes atendidos.

La Clínica Universidad de La Sabana mantiene las condiciones de calidad que le hicieron merecedora del reconocimiento como Hospital universitario, según el acuerdo

00132 del 14 de mayo de 2020 por parte de la comisión intersectorial para el talento humano en salud, del Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación.

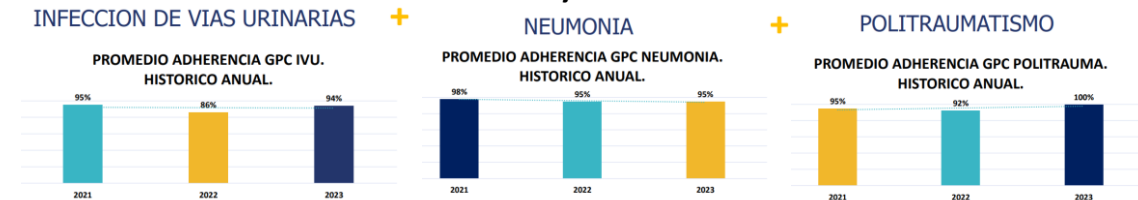
Algunas de las actividades realizadas para el mejoramiento continuo y aseguramiento de los procesos durante el 2023, se presentan a continuación:

Cuadro #33. Actividades de mejoramiento continuo durante 2023. Fuente: aseguramiento de calidad.

2.1 Seguimiento a actividades de acreditación.	2.2 Autoevaluación de habilitación, resolución 3100.	2.3 Auditoría de Historia Clínica.	2.4 Auditorías de paciente trazador.
2.5 Seguimiento a los procesos de producción	2.6 Seguimiento a terceros	2.7 Gestión documental y administración del Portal Clínica	2.8 Proyecto Soles
2.9 Seguimiento a procesos internos de apoyo	2.10 Informe de Responsabilidad Social	2.11 Auditoría de consentimiento informado.	2.12 Auditoría de adherencia a guías.

Algunos de los resultados obtenidos durante el 2023 en estas actividades de mejoramiento se presentan a continuación.

Cuadro #34. Adherencia a GPC 2021 -2023. Fuente: mejoramiento continuo.



Durante el año 2023 se realizó la elaboración o actualización de la caracterización de los procesos con un cumplimiento del 100% de los 37 procesos priorizados y durante el año 2024 se espera realizar el seguimiento, la actualización y el ajuste documental al que haya lugar secundario al cambio del mapa de procesos resultado de los ajustes de la reorganización propuesta desde el direccionamiento estratégico.

7.2. COMPROMISO CON LA SEGURIDAD DEL PACIENTE, POLÍTICA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE.

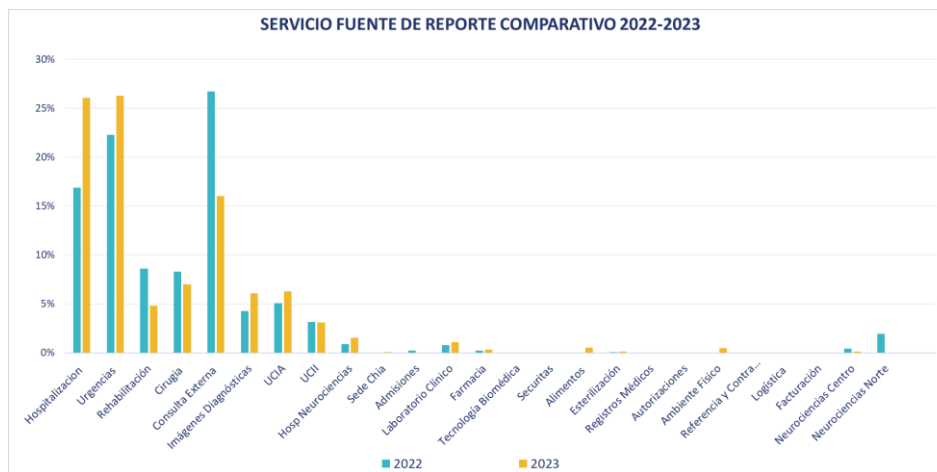
Este compromiso se ve desde la declaración de la política y el objetivo del proceso: generar cultura de seguridad del paciente mediante el fortalecimiento del programa institucional de seguridad del paciente que incluye la identificación de riesgos y definición de barreras de seguridad, con el fin de prevenir, minimizar o mitigar la ocurrencia de eventos adversos y sus consecuencias para el paciente, la familia e institución.

La cultura de la seguridad del paciente en la Clínica se evidencia entre otras cosas por la adherencia al reporte de indicios de atención insegura y la tipificación de las fuentes de reporte como se observa en las gráficas a continuación.

Cuadro #35. Reportes de indicios de atención insegura en la Clínica 2010 – 2023. Fuente: seguridad del paciente.

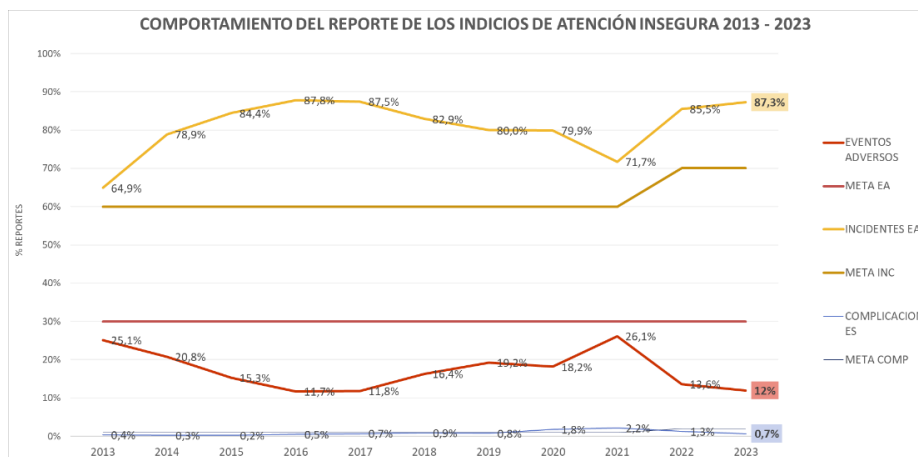


Cuadro #36. Comparativo servicio fuente del reporte en la Clínica, 2022 – 2023. Fuente: seguridad del paciente.



A continuación, se presenta el comportamiento de incidentes y eventos adversos frente a la meta o máximo permitido, comparando el periodo 2013 – 2023 y en donde se puede observar lo esperado en los sucesos de seguridad, que el mayor número de lo reportado corresponda a incidentes y el menor número de caos a eventos adversos.

Cuadro #37. Comparativo de indicios de atención insegura en la Clínica, 2013 – 2023. Fuente: seguridad del paciente.



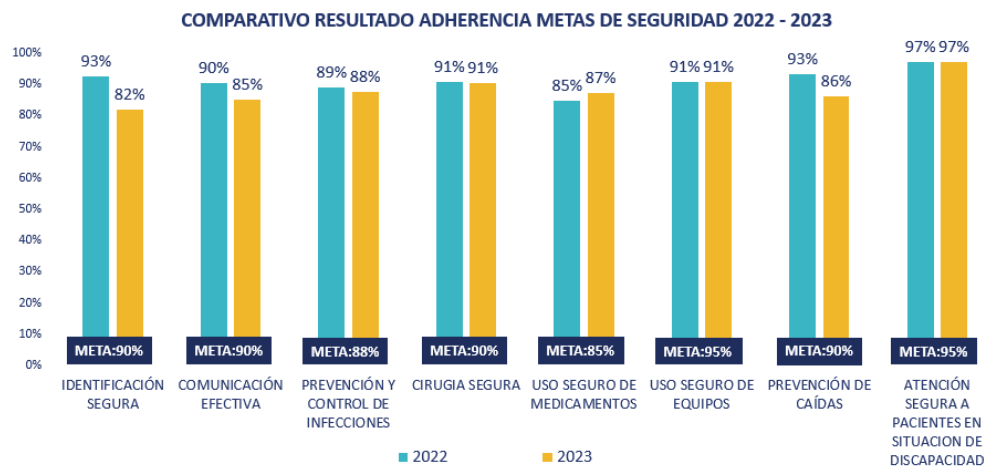
Se llevo a cabo un trabajo de orientación, acompañamiento y seguimiento en la gestión de los indicios de atención insegura por parte de los líderes de los procesos y de líneas de gestión, logrando un incremento en la adherencia en el análisis de los reportes por la seguridad del paciente. Obteniendo un porcentaje en la gestión de eventos adversos a nivel institucional del 95% y para incidentes una gestión del 100%.

La Clínica cuenta con ocho metas de seguridad implementadas a saber:

- Identificación segura.
- Comunicación efectiva.
- Prevención y control de infecciones.
- Cirugía segura.
- Uso seguro de medicamentos.
- Uso seguro de equipos.
- Prevención de caídas.
- Atención segura al paciente en situación de discapacidad.

El resultado comparativo 2020 – 2023 de adherencia y cumplimiento de estas metas se presenta a continuación.

Cuadro #37. Comparativo en resultados de metas de seguridad 2020 – 2023. Fuente: seguridad del paciente.



Para el despliegue de la política de seguridad del paciente, se da continuidad durante el año 2023, al plan de capacitación a cliente interno: asistencial, administrativo, personal en formación y terceros, fortaleciendo el uso de los canales digitales y plataformas de trabajo virtual. También se dio continuidad a la ejecución de rondas de seguridad con ajuste en su metodología de acuerdo con las circunstancias y los lineamientos de bioseguridad, con los siguientes resultados comparativos. La meta mínima definida es del 80%.

Inicio al seguimiento de los planes transversales de las líneas de gestión a cargo de seguridad el paciente, logrando un 100% de seguimiento para el cierre del año 2023 con los respectivos soportes en la matriz de mejoramiento institucional y en actas de seguimiento. También se dio continuidad a las rondas del equipo de seguridad del paciente que buscan generar un acompañamiento a los colaboradores y brindar recordación y orientación en la implementación de buenas prácticas, así como en realizar la evaluación de adherencia a las mismas, llevando a cabo 2674 verificaciones por la seguridad del paciente y que permiten identificar desviaciones y generar los

respectivos planes de acción por los líderes de cada proceso. Se mantuvo el boletín institucional de seguridad del paciente como punto de información clave para toda la Clínica:

Cuadro #38. Boletín de seguridad del paciente. 2023. Fuente: seguridad del paciente.



Se llevó a cabo la quinta entrega de incentivos en seguridad del paciente. La estrategia busca hacer un reconocimiento a los líderes de los procesos y a sus colaboradores, por resultados favorables en la gestión por la seguridad del paciente, lo cual les motiva a seguir adelante en la adherencia e implementación de buenas prácticas durante el proceso de atención.

Cuadro #39. Registro fotográfico. Entrega de incentivos primer semestre 2023. Fuente: seguridad del paciente.



En el año 2023 con el fin de fortalecer la cultura del reporte, se llevaron a cabo tres campañas en donde se promovió el reporte de indicios de atención insegura, explicando a los colaboradores las diferentes fuentes de reporte y como acceder a cada una, obteniendo resultados favorables en el incremento del reporte por la seguridad del paciente.

Cuadro #40. Registro fotográfico campañas por la cultura del reporte 2023. Fuente: seguridad del paciente.

Campaña para
fortalecer la cultura
del reporte.
Junio 2023



Fuente registro fotográfico. Campañas cultura. Junio 2023.

En el año 2023 en actividad conjunta con las subdirecciones asistenciales y líderes de los procesos se implementaron los equipos de repuesta rápida – ERR que buscan responder ante desviaciones en las constantes vitales de los pacientes y prevenir el deterioro clínico con una atención oportuna. Se diseñó un procedimiento institucional que brinda los lineamientos para la activación y respuesta de los ERR, se socializó y posteriormente se realizaron 2 simulacros con los cuales se buscaba identificar el conocimiento y adherencia del equipo de salud al procedimiento definido. El resultado fue del 84% de cumplimiento.

Cuadro #41. Registro fotográfico. conmemoración día mundial de seguridad del paciente. Septiembre 2023.



Se llevó a cabo la conmemoración del día mundial de seguridad del paciente que se celebra a nivel mundial el 17 de septiembre y que por primera vez se realiza el homenaje en la clínica un mes completo, en el cual, con un trabajo conjunto, con los líderes de los componentes de la política de seguridad y de los procesos, se generó una agenda de diferentes actividades que buscaban fomentar la participación del paciente y su familia en su seguridad, lo cual, era el objetivo mundial de la OMS en seguridad del paciente para el año 2023. También se aprovechó estos espacios para recordar y capacitar en metas de seguridad del paciente y fortalecer en otros aspectos necesarios para favorecer procesos de atención más seguros. Se logró la participación de 1057 personas entre colaboradores, pacientes y familiares.

7.3. ATENCIÓN AL PACIENTE

En el año 2023 se fortaleció el grupo de atención al paciente, al trasladar al equipo de orientación de acceso con 5 personas en total. Desde el análisis causal para el 2023 se mantuvo la inoportunidad en la atención (demoras en las citas o salas de espera para la atención médica) como la principal razón de inconformidad.

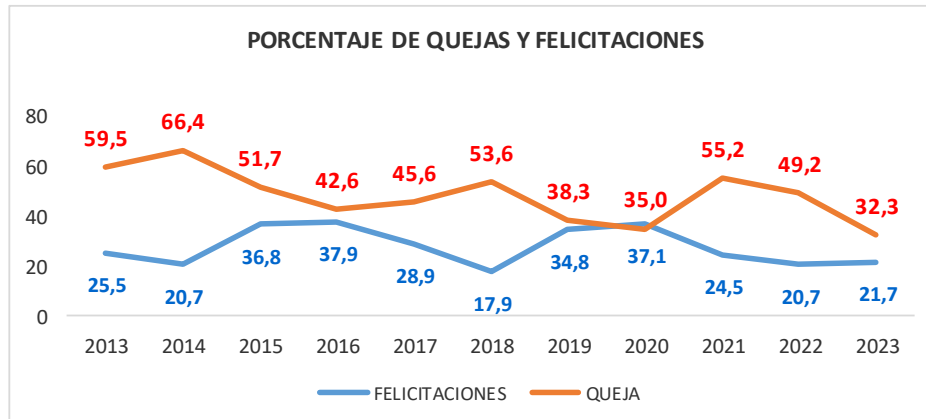
En búsqueda de mejorar cada día nuestros servicios y sus resultados de cara al paciente y su familia, se realiza la medición de satisfacción del cliente externo, para esto contamos con herramientas como lo son las encuestas de satisfacción y las peticiones de nuestros pacientes, este tipo de acciones redundan en los resultados de la organización con una satisfacción correspondiente al 95% sobre un 100% de un total 3205 encuestados en el año 2023. El promedio de satisfacción para cada uno de los procesos durante en el último año se comportó como se presenta a continuación:

Cuadro #42 Promedio de satisfacción servicios 2014 a 2023

SERVICIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CONSULTA EXT.	90,0	87,2	95,5	91,6	92,2	96,7	93,2	91	91	90,2
URGENCIAS	86	86	81,5	87,2	88,5	93,3	88,4	85,9	86,2	86,2
CIRUGÍA	91,7	90,5	95	97,2	96,3	99,4	94,2	93	92,2	90,8
UCI	91,2	87,5	89,4	96,7	98,9	97,5	92,4	91	92,2	93,6
UCII	98,2	97	95,8	94,9	95,5	98,8	92	92	90,6	91
HOSPITALIZACIÓN	90	92,9	95,2	95,1	95,2	98,7	91,2	91,2	89,6	90,4
REHABILITACIÓN	88,3	92,4	100	95,9	92,9	98,4	96,4	92,6	95	93,8
IMAGENOLOGÍA	86	80	93,3	92,6	91,5	96,6	92,8	92	90,2	90,4

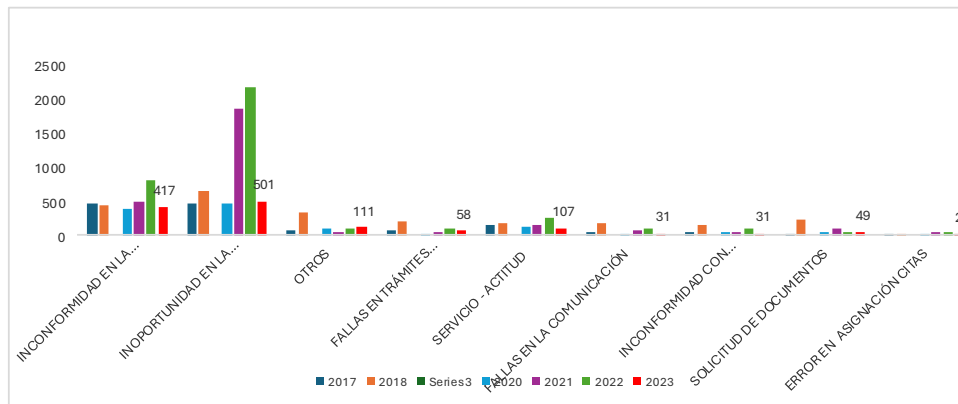
Como mecanismos de participación ciudadana adicionales en la Clínica, se cuenta con: el grupo de damas voluntarias, el grupo de cuidadores (de los pacientes de PIR®) y el comité de usuarios, quienes son una agrupación de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituido por un grupo de usuarios que utiliza los servicios de la Clínica, con el fin de velar por la calidad de los servicios y la defensa de los derechos del paciente. Dentro de los logros del comité de usuarios entre el año 2020 y 2023, se encuentra el seguimiento y monitorización del comportamiento de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y solicitudes de pacientes en conjunto con atención al paciente de acuerdo con lo reportado por los pacientes al comité y la interacción con otros grupos de participación ciudadana a través de la Alcaldía Municipal de Chía estableciendo alianzas con las asociaciones de usuarios de las distintas entidades de Salud de la región y su integración con las redes sociales institucionales para mayor divulgación de este mecanismo de participación social. Se ha tenido en los últimos años un incremento en la participación ciudadana en salud, desde el año 2013 al 2023, y una mejora significativa durante el 2023 siendo en mayoría solicitudes y disminuyendo las quejas.

Cuadro #43. Brecha entre quejas y felicitaciones año 2013 al 2023. Fuente: atención al paciente

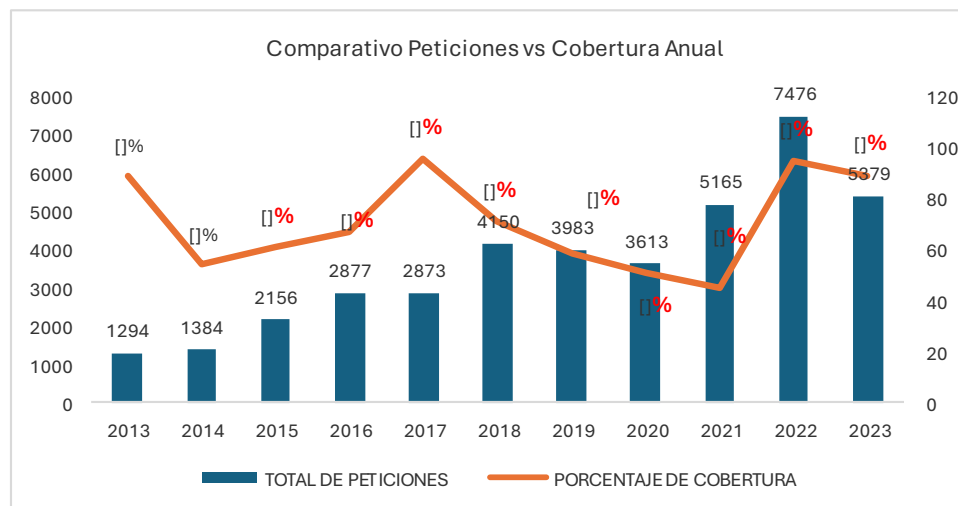


La tendencia para el 2023 muestra una disminución entre la brecha de quejas y felicitaciones. Con base en la causalidad reflejada en la gráfica anterior, se logró romper la tendencia en el incremento de la queja inoportuna en la atención, pero sigue siendo la de mayor participación. La siguiente causal de mayor queja es la inconformidad en la atención por factores que influyen como pertinencia médica, fallas en registros clínicos, ambiente físico y actitud.

Cuadro #44. Causal de quejas años 2017 y 2023. Fuente: atención al paciente



Cuadro #45. Cobertura de Respuesta anual. Fuente: atención al paciente



8. Informe de Educación

Desde la planeación estratégica con la declaración de la academia como un pilar fundamental, el convenio con la Universidad de la Sabana se fortalece y se despliega en el modelo de gobierno colegiado. En la actualidad se cuenta con 5 convenios docencia servicio, de estos el 98% de estudiantes son de la Universidad de La Sabana de los programas de pregrado y posgrado de facultades de ciencias de la salud y se tienen prácticas de los estudiantes de ingeniería, comunicaciones, pedagogía infantil que nutren el proceso de enseñanza aprendizaje y el trabajo interdisciplinar.

Cuadro #45. Estudiantes en práctica 2023. Fuente: subdirección de educación

Programa	Pregrado	Posgrado
Medicina	1605	589
Enfermería	129	
Fisioterapia	180	8
Psicología	103	10
Nutrición	1	
TOTAL	2018	607

El estudio de capacidad instalada es dinámico y se construye a partir del portafolio de servicios de la clínica, de la mano de un cuerpo docente en formación y una adherencia a los lineamientos sugeridos por las instancias normativas correspondientes. Para el 2023, un total de 2691 estudiantes rotaron en los diferentes servicios, con uso promedio del 78% de la capacidad total institucional, con un comportamiento estable frente a 2022.

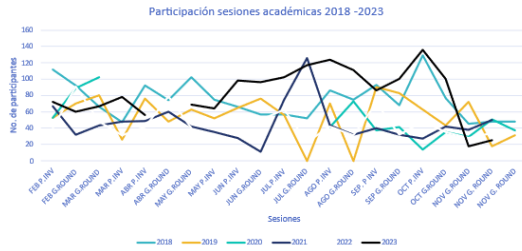
La Clínica es hospital base de tres (3) programas de posgrado de la Facultad de medicina: Medicina física y rehabilitación, Farmacología Clínica y Medicina familiar. Es escenario de práctica de 14 programas de especialización y recibe a todos los semestres de práctica clínica de pregrado de medicina, enfermería y rehabilitación. Así mismo es escenario de práctica de la especialización de terapia manual ortopédica y maestría de psicología de la niñez y la adolescencia. Durante el 2023 se realizaron prácticas de cooperación de internacional de los diferentes programas con estudiantes de México, España y Argentina dentro de los convenios internacionales de la Universidad de La Sabana.

Educación a la Comunidad

La proyección a la comunidad, al grupo de colaboradores y al personal en formación es organizado y consolidado por el grupo primario de educación que de manera interdisciplinar integrada a colaboradores y estudiantes en un plan estructurado a través de un cronograma anual con temáticas priorizadas según el perfil epidemiológico y las necesidades de los grupos de interés que se despliega desde la Ruta integrada de Promoción y prevención. La implementación se desarrolla a través de diferentes estrategias:

- Grand round y a la sesión de profesor invitado como un espacio de relevancia académica con sesiones magistrales cortas de temas de interés, durante el 2023 se cumplió el 98% del cronograma propuesto con un total de 1579 participantes.

Sesiones académicas Grand Round y profesor invitado



1579 en 2023

Año	Participantes
2018	1561
2019	1135
2020	602
2021	920
2022	883
2023	1579

- Modalidad mixta
- Alineación con el cronograma institucional
- Ejecución de alianzas
- Seguimiento de las sesiones

Fuente. Grupo primario de educación



- Actividad educativa en salas de espera: liderado por enfermería y en trabajo interdisciplinario con los estudiantes de fisioterapia, en una modalidad de sesiones cortas y lúdicas con una cobertura de 3164 personas para el 2023

Educación salas de espera



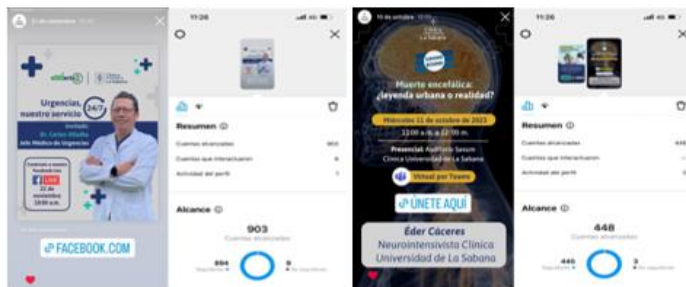
MES	PACIENTE Y FAMILIARES INTERVENIDOS	PACIENTES Y FAMILIARES ENCUESTADOS
2024	1188	102
2023	340	54
2026	1189	53
2027	1042	11
2028	799	23
2029	1397	128
2020	2279	26
2021	2418	458
2022	2411	460
2023	3164	3164

Fuente. Coordinación de enfermería -Grupo primario de educación



- Desde comunicaciones el alcance a la comunidad se despliega desde el Facebook live ConectaDos y material en redes con datos de interés en salud para toda la comunidad

Eventos en redes



9. Informe de Investigación

La Clínica Universidad de La Sabana como centro académico de salud busca el relacionamiento y la construcción conjunta de conocimiento y soluciones para las necesidades del sector salud en respuesta a su compromiso con la asistencia de calidad y con la premisa de la responsabilidad social. Siguiendo lo anterior hace parte de varias redes nacionales e internacionales, que aportan desde diferentes aristas tanto de la problemática, la data y la investigación. En sus redes nacionales, participa de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Red de hospitales Universitarios, como fundadores y participantes activos, Red de grupos de comités de ética en investigación registrada en Minciencias, Asociación Colombiana de centros de investigación Clínica ACIC.

Como parte de los escenarios compartidos y fortalecidos desde investigación se cuenta con los grupos de investigación reconocidos en Institulac:

- Trauma y Rehabilitación.
- Psiquiatría y salud mental.
- Salud Sexual y procreativa de la mujer.
- Evidencia terapéutica.
- Traslacional science in infectious diseases a critical care medicine

Desde los últimos dos años se han fortalecido las redes internacionales en cabeza del Dr Luis Felipe Reyes, parte activa de ISARIC y REMAPCAP con liderazgo en el estudio de enfermedades infecciosas.

En un esfuerzo conjunto con la Dirección de investigación de la Universidad de La Sabana se creó la convocatoria de campus de biomédico desde diciembre de 2020 y se dio lanzamiento a la segunda convocatoria “Múltiples miradas para apoyar la investigación con impacto tangible en la Clínica Universidad de La Sabana” en septiembre de 2022” con financiación vigente a 12 proyectos que están en desarrollo en la actualidad. Para el 2023 se analizaron en total 36 proyectos, 1 no fue aprobado y está en curso más del 80%. En investigación clínica se recibieron 17 factibilidades, 3 visitas de inicio y se inició el reclutamiento de 2 estudios



PRINCIPALES RESULTADOS INDICADORES



Convocatoria de Campus Biomédico 7 proyectos en curso
Convocatoria Múltiples miradas: 5 proyectos en curso

La producción científica de alto impacto ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos dos años con la generación de 60 publicaciones para el 2023, 27 de estas Q1, 17 tesis de grado y participación en eventos académicos a nivel internacional.

Como eventos institucionales de generación científica durante el 2023 se realizó el II Simposio de Investigación, el I Simposio PROA y desde el programa de medicina física y rehabilitación el II curso de actualización de medicina física y rehabilitación; cursos liderados por departamentos de la subdirección médica



Fuente. Comunicaciones



10. **Estados Financieros 2023.**

El análisis financiero del estado de resultados del año debe realizarse sin el efecto de la donación realizada por la Universidad en el año 2022, por valor de \$20.923 millones, cuya contabilización se dio en abril de 2023. Esto permite tomar como base la realidad financiera de la Clínica.

El ingreso total del año 2023 cierra en \$113.866 millones de pesos con crecimiento del 18,6%. En pesos constantes se observa un crecimiento del 8% de las ventas totales versus el acumulado en ventas del 2022 y del 12% en relación con el año 2019. Este logro se generó especialmente en el segundo semestre del año en donde el aumento de ventas fue del 15%. En la participación por cliente, Compensar es el principal con el 32% de las ventas, le sigue Famisanar con el 23%, Sanitas con el 17%, Nueva EPS en el cuarto lugar con el 9% y Sura EPS en el quinto lugar con el 6%.

Los costos crecen un 19,5%, más que las ventas, marcando el desequilibrio que ha tenido la estructura financiera en los últimos años. El índice costo/ventas sube del 87,71% al 88,39%. El margen bruto pasa del 12,3% al 11,6% y los gastos administrativos suben un 5,16%, por debajo del IPC destacando el esfuerzo del equipo directivo en la contención de los gastos. La pérdida operacional llegó a (\$12.970) millones equivalente al (11,4%) bajando un (-1,1%) en relación con el 2022, y la pérdida neta sube un 7,5% con (\$10.564,9) millones impactada por el aumento en los intereses financieros al sumar una mayor deuda. El EBITDA acumulado es (\$4,199) millones

bajando un 1% en relación con el 2022, con margen del (-3,7%). Sumando la provisión de cartera, el EBITDA cierra el año en (\$2.918) millones y un (-2,6%).

Cuadro #46. Estado de Resultados 2023 versus 2022 sin donación.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2023 12M SIN AJUSTES	% PART.	AÑO 2022 12M	% PART.	var %	PRESUPUESTO INICIAL
Ingresos asistenciales	\$ 113.749,40		\$ 89.357,12		27,3%	
Docencia	\$ 1.609,07		\$ 1.041,75		54,5%	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 115.358,47		\$ 90.398,86		27,6%	\$ 121.694,00
Glosas	-\$ 1.344,90	-1,2%	-\$ 1.657,31	-1,7%	18,9%	
Refacturación	-\$ 147,23	-0,1%	-\$ 94,24	-0,1%	-56,2%	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 113.866,34	100%	\$ 96.019,07	100%	18,6%	\$ 121.694,00
COSTO DE SERVICIOS	\$ 100.643,53	88%	\$ 84.221,44	88%	19,5%	\$ 103.439,90
EXCEDENTE BRUTO	\$ 13.222,80		\$ 11.797,63		12,1%	\$ 18.254,10
Margen bruto	11,6%		12,3%		-5,5%	15,0%
GASTOS ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 26.193,0	23%	\$ 24.906,6	26%	5,2%	\$ 26.812,1
EXCEDENTE OPERACIONAL	-\$ 12.970,23		-\$ 13.109,01		1,1%	-\$ 8.558,00
Margen Operacional	-11,4%		-13,7%		16,6%	-7,0%
Ingresos No operacionales	\$ 5.368,97	5%	\$ 4.829,95	5%	11,2%	\$ 2.630,00
Gastos No operacionales	\$ 2.963,71	3%	\$ 1.545,49	2%	91,8%	\$ 1.129,00
Aporte Neto No operacional	\$ 2.405,25	2%	\$ 3.284,46	3%	-26,8%	\$ 1.501,00
EXCEDENTE NETO	-\$ 10.564,98		-\$ 9.824,55		-7,5%	-\$ 7.057,00
Margen Neto	-9,3%		-10,2%			-5,8%
EBITDA	-\$ 4.199,04		-\$ 4.242,60		1,0%	-5.928,00
\$ Millones	-3,7%		-4,4%			-4,9%
EBITDA CON PROVISIÓN DE CARTERA	-\$ 2.918,69		-904,05			
\$ Millones	-2,6%		-0,9%			

En el Estado de Resultados mes a mes, se observa un comportamiento positivo logrando pasar de (\$3.353) millones de ebitda negativo en el periodo enero-abril, a un valor de (\$845,9) millones de mayo a diciembre. Se destacan los meses de septiembre, octubre y diciembre por sus resultados y comportamiento.

Estado de resultados Diciembre 2023 sin ajustes, ni donación.

ESTADO DE RESULTADOS	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Ingresos asistenciales	\$ 7.255,86	\$ 7.888,44	\$ 9.106,78	\$ 8.571,73	\$ 9.770,37	\$ 9.906,79	\$ 9.805,40	\$ 9.805,34	\$ 10.785,12	\$ 10.469,86	\$ 10.268,76	\$ 10.114,95
Docencia	\$ 119,56	\$ 122,90	\$ 130,58	\$ 121,31	\$ 141,49	\$ 129,13	\$ 123,00	\$ 122,57	\$ 125,63	\$ 129,89	\$ 130,32	\$ 212,70
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 7.375,42	\$ 8.011,34	\$ 9.237,36	\$ 8.693,04	\$ 9.911,86	\$ 10.035,92	\$ 9.928,40	\$ 9.927,91	\$ 10.910,75	\$ 10.599,75	\$ 10.399,07	\$ 10.327,65
Glosas	-\$ 72,90	-\$ 53,68	-\$ 136,09	-\$ 108,58	-\$ 130,64	-\$ 154,57	-\$ 109,00	-\$ 71,30	-\$ 122,74	-\$ 81,26	-\$ 136,83	-\$ 167,30
Refacturación	-\$ 113,45	-\$ 8,53	-\$ 6,98	-\$ 3,11	-\$ 3,95	-\$ 0,90	-\$ 1,04	\$ 0,00	-\$ 0,64	\$ 8,63	\$ 0,00	\$ 0,00
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 7.189,07	\$ 7.949,13	\$ 9.094,29	\$ 8.581,36	\$ 9.777,26	\$ 9.880,45	\$ 9.818,36	\$ 9.856,61	\$ 10.787,37	\$ 10.509,85	\$ 10.262,25	\$ 10.160,35
COSTO DE SERVICIOS	\$ 7.034,37	\$ 7.762,12	\$ 8.008,96	\$ 7.800,39	\$ 8.468,44	\$ 8.322,52	\$ 8.437,04	\$ 8.750,78	\$ 9.204,53	\$ 8.960,49	\$ 8.858,72	\$ 9.035,23
Personal	\$ 3.188,27	\$ 3.721,22	\$ 3.534,14	\$ 3.629,35	\$ 3.783,11	\$ 3.668,41	\$ 3.730,93	\$ 3.929,10	\$ 4.021,11	\$ 3.956,97	\$ 4.099,63	\$ 4.105,74
Indemnizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,85	\$ 19,60	\$ 0,00	\$ 19,39	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 16,09	\$ 0,00	\$ 0,00
EXCEDENTE BRUTO	\$ 154,70	\$ 187,01	\$ 1.085,33	\$ 780,97	\$ 1.308,82	\$ 1.557,93	\$ 1.381,32	\$ 1.105,83	\$ 1.582,84	\$ 1.549,36	\$ 1.403,53	\$ 1.125,12
Margen bruto	2,2%	2,4%	11,9%	9,1%	13,4%	15,8%	14,1%	11,2%	14,7%	14,7%	13,7%	11,1%
GASTOS ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 1.808,7	\$ 2.245,2	\$ 2.061,0	\$ 2.288,8	\$ 2.241,2	\$ 2.233,48	\$ 2.168,70	\$ 2.203,13	\$ 2.176,64	\$ 2.208,92	\$ 2.397,46	\$ 2.159,86
EXCEDENTE OPERACIONAL	-\$ 1.653,97	-\$ 2.058,23	-\$ 975,70	-\$ 1.507,79	-\$ 932,34	-\$ 675,55	-\$ 787,38	-\$ 1.097,30	-\$ 593,79	-\$ 659,56	-\$ 993,93	-\$ 1.034,74
Margen Operacional	-23,0%	-25,9%	-10,7%	-17,6%	-9,5%	-6,8%	-8,0%	-11,1%	-5,5%	-6,3%	-9,7%	-10,2%
Ingresos No operacionales	\$ 208,40	\$ 739,47	\$ 305,05	\$ 388,55	\$ 910,23	\$ 282,46	\$ 352,99	\$ 279,76	\$ 338,84	\$ 311,62	\$ 399,67	\$ 851,91
Gastos No operacionales	\$ 171,09	\$ 172,58	\$ 297,64	\$ 280,52	\$ 73,07	\$ 282,40	\$ 226,71	\$ 223,38	\$ 267,15	\$ 265,79	\$ 335,53	\$ 367,85
Intereses	\$ 160,02	\$ 157,45	\$ 168,93	\$ 107,00	-\$ 49,89	\$ 99,25	\$ 111,58	\$ 130,21	\$ 126,72	\$ 170,46	\$ 176,03	\$ 184,83
Aporte Neto No operacional	\$ 37,30	\$ 566,89	\$ 7,41	\$ 108,03	\$ 837,16	\$ 0,06	\$ 126,28	\$ 56,38	\$ 71,70	\$ 45,84	\$ 64,14	\$ 484,05
EXCEDENTE NETO	-\$ 1.616,67	-\$ 1.491,34	-\$ 968,29	-\$ 1.399,76	-\$ 95,19	-\$ 675,49	-\$ 661,09	-\$ 1.040,92	-\$ 522,09	-\$ 613,73	-\$ 929,79	-\$ 550,68
Margen Neto	-22,5%	-18,8%	-10,5%	-16,3%	-1,0%	-6,8%	-6,8%	-11,1%	-4,8%	-9,1%	-9,1%	-5,4%
EBITDA	-1.065,00	-970,35	-406,48	-911,30	270,24	-158,93	-143,01	-486,16	38,05	-41,47	-354,09	\$ 29,40
\$ Millones	-14,8%	-12,2%	-4,5%	-10,6%	2,8%	-1,6%	-1,5%	-4,9%	0,4%	-0,4%	-3,5%	0,3%
EBITDA CON PROVISIÓN DE CARTERA	-1.016,50	-903,01	-342,16	-680,03	367,24	-32,94	-44,38	-355,93	144,40	65,25	-251,70	131,00
\$ Millones	-14,1%	-11,4%	-3,8%	-7,9%	3,8%	-0,3%	-0,5%	-3,6%	1,3%	0,6%	-2,5%	1,3%

(-\$3.353 M.)

(-\$845,9 M.)

Los ingresos no operacionales, sin la donación aumentan un 11,2% especialmente por los descuentos financieros del plan pronto pago. Los gastos no operacionales aumentan un 91,8% impactado por los intereses de las deudas financieras que pasan de \$1.067 millones en 2022 a \$1.542 millones en 2023 y los descuentos ofrecidos a clientes para impulsar los pagos de las cuentas medicas que pasaron de \$64,1 millones a \$600,7 millones.

En relación con el presupuesto inicial aprobado por la Junta, las ventas se cumplen en el 93,5%, los costos en el 97,2%, el margen bruto esperado era del 15% y se logró un 11,6%, los gastos llegan al 97,6% de lo esperado y las perdidas operacionales y netas fueron superiores a lo esperado.

Al final, sumando la donación y otros ajustes, el estado de resultados a ser presentado formalmente es el siguiente, con excedente de actividades de operación por \$2.959 millones y margen operativo del 2,6%, y excedente neto de \$1.500,2 millones con margen final del 1,3%.

Cuadro #47. Estado del Resultado Integral 2023 vs. 2022

CLINICA UNIVERSIDAD DE LA SABANA		
ESTADOS DEL RESULTADO INTEGRAL		
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 2022		
(En miles de pesos colombianos)		
	2023	2022
Ingresos de actividades ordinarias (Nota 19)	\$ 113.265.635	\$ 96.492.336
Costo de ventas (Nota 20)	<u>(102.612.762)</u>	<u>(81.342.412)</u>
Excedente de actividades ordinarias	10.652.874	15.149.924
Otros ingresos y gastos (Nota 21)	25.476.385	3.138.928
Gastos de administración (Nota 22)	(32.313.540)	(26.314.561)
Gastos de ventas (Nota 23)	<u>(856.372)</u>	<u>(846.038)</u>
Excedente (Déficit) de actividades de operación	2.959.346	(8.871.747)
Ingresos (Gastos) financieros (Nota 24)	<u>(1.459.075)</u>	<u>(952.796)</u>
EXCEDENTE (DÉFICIT) ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	1.500.271	(9.824.543)
Impuesto a las ganancias (Nota 25)	<u>-</u>	<u>-</u>
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO	<u>\$ 1.500.271</u>	<u>\$ (9.824.543)</u>

De otra parte, el Estado de Situación Financiera a diciembre de 2023, presenta activos por \$131.277 millones y crecimiento del 1,67% en relación con el año 2022, jalonado por el aumento en las cuentas comerciales por cobrar a los clientes que pasaron de \$33.512 millones a \$39.326 millones, aumento del 17,35% descontando la provisión de cartera.

Cuadro #48. Activos 2023 vs. 2022

ACTIVO	2023	2022
ACTIVOS CORRIENTES:		
Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 4)	\$ 1.867.703	\$ 5.564.774
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar (Nota 5)	39.326.638	33.512.270
Inventarios (Nota 6)	2.579.464	2.745.076
Activos por impuestos, gravámenes y tasas (7)	61.323	4.388
Activos intangibles (Nota 8)	0	73.559
Gastos pagados por anticipado (Nota 9)	800.350	696.965
Total activos corrientes	\$ 44.635.478	\$ 42.597.032
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Propiedad, planta y equipo (Nota 10)	86.554.267	85.929.581
Activos intangibles (Nota 8)	87.771	0
Cargos diferidos	0	589.106
Total activos no corrientes	86.642.038	86.518.687
Total activos	\$ 131.277.516	\$ 129.115.719

Los pasivos suben de \$53.235 millones a \$53.896 millones, con aumento del 1,2% en total. Se observa un aumento en las cuentas comerciales por pagar del 64,3% y una disminución de los pasivos financieros totales del (35,5%). El Capital de trabajo pasa de una cifra negativa en el 2022 por valor de (\$1.423) millones, a un valor positivo en el 2023 de \$8.330 millones.

El Fondo Social o patrimonio cierra el año con \$77.380 millones con crecimiento del 2% en relación con el dato del 2022. El índice de endeudamiento baja levemente del 41,23% al 41,06%.

El Ciclo de Operación calculado con la información final del estado de situación financiera muestra lo siguiente:

CICLO DE OPERACIÓN	2023	2022
Rotación de cartera	127	127
Rotación de inventario	43	52
Rotación de proveedor	94	72
Total (días)	76	106

Baja de 106 días a 76 días, mejorando el pago medio a proveedores gracias a la implementación del plan pronto pago y disminuyendo el valor invertido en inventarios. Los días de cobro de cartera se mantienen iguales, en 127 días. Sin embargo, es importante hacer el análisis sin tener en cuenta la provisión de cartera y analizar el impacto que la Clínica esta teniendo con la crisis del sistema de Salud.

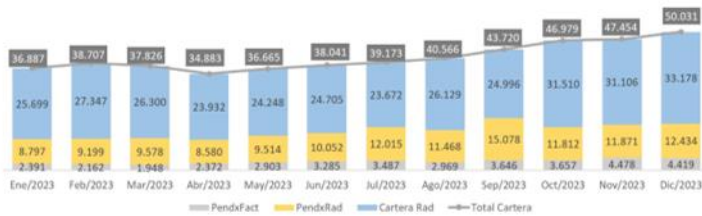
Cuadro #49. Pasivo y Fondo Social 2023 vs. 2022

PASIVOS Y FONDO SOCIAL	2023	2022
PASIVOS CORRIENTES:		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar (Nota 11)	\$ 26.352.894	\$ 16.031.812
Pasivos por impuestos corrientes (Nota 7)	468.613	49.268
Obligaciones Financieras (Nota 12)	3.043.604	22.832.500
Obligaciones por arrendamiento financiero (Nota 13)	832.867	275.300
Beneficios a empleados (Nota 14)	4.929.741	3.945.690
Provisiones (Nota 15)	0	16.719
Otros pasivos (Nota 16)	677.647	868.857
Total pasivos corrientes	\$ 36.305.366	\$ 44.020.146
PASIVOS NO CORRIENTES:		
Obligaciones por arrendamiento financiero (Nota 13)	710.492	1.114.250
Obligaciones Financieras (Nota 12)	16.881.000	8.100.938
Total pasivos no corrientes	17.591.492	9.215.188
Total pasivos	53.896.858	53.235.333
FONDO SOCIAL		
Fondo social (Nota 18)	118.906.113	118.906.113
Total pasivos y fondo social	\$ 131.277.516	\$ 129.115.719

La rotación de cartera de los clientes inicio el año 2023 con 147 días en total sin restar la provisión. Logró bajar a 119,6 días al mes de julio, pero a partir de ese momento ha mantenido una tendencia al alza cerrando el año en 145,6 días. Especialmente aumentaron los días de pago de las EPS de 72,3 en julio a 96,5 días en diciembre de 2023. El valor total de la cartera cerró en \$50.031 millones creciendo un 35,6%. Lo anterior impacta el flujo de efectivo al no tener la posibilidad de recuperar el 100% de las ventas y de las cuentas medicas radicadas. Si bien el índice de recaudo sobre ventas termina el año en el 88,2% y el recaudo sobre radicación en el 94,3%, los ratios desde agosto son preocupantes con un 83,7% de recaudo sobre ventas, observando un desfase de 16,3% cada mes. Este efecto acumulado ha aumentado las necesidades de fondos de corto plazo. La Universidad de La Sabana ha girado préstamos por \$8.200 millones en los meses de septiembre, octubre y diciembre, manteniendo estable el flujo de pagos, pero aumentando el índice de endeudamiento al cierre de este periodo.

Cuadro #50. Comportamiento rotación de cartera y saldo cuentas por cobrar 2023.

MES	Pend xFact	Pend xRad	En PROCESO	Cartera Radicada	Total Cartera
Ene/2023	9,5	35,0	44,6	102,4	147,0
Feb/2023	8,6	36,8	45,4	109,3	154,8
Mar/2023	7,2	35,6	42,8	97,7	140,5
Abr/2023	8,3	30,1	38,5	84,1	122,5
May/2023	9,5	31,2	40,7	79,5	120,2
Jun/2023	10,5	32,0	42,5	78,7	121,2
Jul/2023	10,6	36,7	47,3	72,3	119,6
Ago/2023	9,0	34,9	44,0	79,6	123,5
Sep/2023	10,8	44,5	55,3	73,8	129,2
Oct/2023	10,6	34,1	44,7	91,0	135,7
Nov/2023	12,8	33,9	46,6	88,7	135,3
Dic/2023	12,9	36,2	49,0	96,5	145,6



	Días en proceso	Días Cartera radicada	Total Días Cartera
COMPENSAR	65,0	45,9	110,8
FAMISANAR	30,4	139,0	169,4
SANITAS	49,6	69,7	119,3
NUEVA EPS	41,4	148,7	190,1
SURA EPS	57,7	39,4	97,2
SALUD TOTAL	17,7	78,5	96,2
OTRAS	54,2	177,8	232,0
TOTAL Clínica	49,0	96,5	145,6

La iliquidez del sistema de salud, causada por demoras en el pago de algunos conceptos de Adres a las EPS y por el desequilibrio de la UPC, no tiene un claro panorama de solución por parte de los administradores del Sistema de Salud y los expertos consideran que esta coyuntura puede prolongarse en los primeros 6 meses del año 2024, con graves afectaciones a las IPS y demás proveedores de medicamentos y servicios.

Cuadro #51. Comportamiento recaudo / ventas 2023.


Recaudo vs Ventas

AÑO 2023	VENTAS	RECAUDO
Enero	\$ 7.189,1	\$ 6.373,7
Febrero	\$ 7.949,1	\$ 5.827,5
Marzo	\$ 9.094,3	\$ 9.631,3
Abril	\$ 8.581,4	\$ 11.047,4
Mayo	\$ 9.777,3	\$ 7.442,5
Junio	\$ 9.880,5	\$ 8.052,9
Julio	\$ 9.818,4	\$ 9.061,4
Agosto	\$ 9.856,6	\$ 8.138,1
Septiembre	\$ 10.787,4	\$ 7.793,9
Octubre	\$ 10.509,9	\$ 7.700,5
Noviembre	\$ 10.262,3	\$ 9.755,3
Diciembre	\$ 10.160,4	\$ 9.582,5
TOTAL	\$ 113.866,4	\$ 100.407,0



- FACTURADO / VENTAS = 99,4%
- RADICACIÓN / VENTAS = 93,5%
- RADICACIÓN / FACTURADO = 94,1%
- RECAUDO / VENTAS = 88,2%
- RECAUDO / RADICACIÓN = 94,3%

* \$ en millones

	Recaudo año	Ventas	%Rec/Vtas	Radicado	%Rec/Rad
COMPENSAR	34.324,5	35.909,1	95,6%	33.843,4	101,4%
FAMISANAR	20.031,5	23.324,4	85,9%	23.552,2	85,1%
SANITAS	16.369,0	18.898,8	86,6%	17.224,4	95,0%
SURA EPS	4.896,3	5.830,6	84,0%	4.954,8	98,8%
NUEVA EPS	6.560,5	10.157,2	64,6%	9.363,1	70,1%
SALUD TOTAL EPS	2.324,0	2.609,8	89,0%	2.559,5	90,8%
OTRAS	15.901,3	17.136,5	92,8%	15.003,9	106,0%
TOTAL Clínica	100.407,1	113.866,3	88,2%	106.501,4	94,3%

11. Nota negocio en marcha

La Clínica ha elaborado los estados financieros para el cierre de la vigencia de 2023, dando continuidad a su objeto social. Los resultados del año 2023 presentaron una clara tendencia positiva, resumida en los siguientes hechos:

- Aumento de la capacidad instalada en un 37,5% en el 2023.
- La ocupación subió del 72,5% en el periodo enero a abril, al 79,7% en promedio de mayo a diciembre, con 7,2% de mayor índice.
- Crecimiento en los ingresos operacionales del 18% en el año, con un importante comportamiento en los últimos 4 meses del 2023 que aumentaron un 33,5% frente al 2022.
- Disminución de las pérdidas operaciones y netas en este mismo periodo.
- Se confirma la tendencia positiva al bajar de (\$838) millones de ebitda negativo mes en los primeros meses a (\$105,7) millones de ebitda negativo promedio de mayo a diciembre, con un cierre de esa brecha del 87,3%.
- El índice de endeudamiento se mantuvo en el 41% y se tiene suficiencia patrimonial para continuar avanzando en la implementación del plan de acción.

Ha sido importante el avance y se prevé mantener activo el trabajo que ha permitido llegar a esta cifra, proyectando en el 2024 el equilibrio en este índice.

Cuadro #52. Presupuesto 2024 y proyección 2025 y 2026 – Fuente: subdirección financiera

Estado de resultados	2023	Crec.	2024	Crec.	2025	Crec.	2026	Crec.
Ingresos Asistencial	\$ 113.749,4	17,9%	\$ 140.787,1	23,8%	\$ 161.905,1	15,0%	\$ 178.095,6	10,0%
Convenio docencia	\$ 1.609,1	-4%	\$ 2.373,0	47%	\$ 2.539,1	7%	\$ 2.716,9	7%
Menos Glosa	-\$ 1.492,47	-33%	-\$ 1.407,87	-6%	-\$ 1.619,05	15%	-\$ 1.780,96	10%
Ingreso Total	\$ 113.866	18,7%	\$ 141.752	24,5%	\$ 162.825	14,9%	\$ 179.032	10,0%
Costo	\$ 100.643,5	23,2%	\$ 118.990,2	18,2%	\$ 135.959,0	14,3%	\$ 148.596,2	
Excedente Bruto	\$ 13.222	-7,1%	\$ 22.762	72,1%	\$ 26.866	18,0%	\$ 30.435	13,3%
Margen Bruto	11,6%		16,1%		16,5%		17,0%	
Gasto Administrativo	\$ 26.193,0	-2,2%	\$ 28.775,0	9,9%	\$ 30.213,8	5%	\$ 31.724,4	5%
Excedente Oper.	(12.971)	3,4%	(6.013)	-54%	(3.348)	-44%	(1.289)	-81%
Margen Operacional	-11,4%		-4,2%		-2,1%		-0,7%	
Otros Ingresos	\$ 5.369,0		\$ 4.037,8		\$ 4.320,4		\$ 4.882,1	
Otros Egresos	-\$ 2.963,71		-\$ 3.113,22		-\$ 3.331,15		-\$ 3.564,33	
Excedente Neto	(10.565)	7,5%	(5.088)	-52%	(2.358)	-54%	29	-101%
Margen Neto	-9,3%		-3,6%		-1,4%		0,0%	
EBITDA	(4.199)	-1,1%	1.526	-136%	4.256	178,9%	6.643	56,1%
Margen EBITDA	-3,7%		1,1%		2,6%		3,7%	
EBITDA CON PROVISIÓN CARTERA	(2.919)		2.934	-201%	5.664	93,1%	8.051	42,1%
Margen con deterioro cartera	-2,6%		2,1%		3,5%		4,5%	

Las proyecciones financieras del 2024 muestran un crecimiento importante de las ventas hasta \$141.752 millones con aumento del 24,5% en relación con lo obtenido en el año 2023. Se estima tener Ebitda antes del deterioro de cartera por valor de \$1.525 millones equivalente al 1,1% de los ingresos, cumpliendo la meta de EBITDA POSITIVO. Sumando el deterioro de cartera del año, este Ebitda sube a \$2.933 millones y un 2,1% de margen. Sin embargo, la Clínica mantiene pérdidas operacionales del (4,2%) y netas por (\$5.088) millones con margen neto del (3,6%), mismas que solo desaparecerán con el ajuste tarifario a los niveles de mercado, tarea prioritaria del Plan de Acción 2024, la habilitación de servicios de mayor complejidad, un crecimiento en su capacidad instalada tanto en camas (250-270) como en quirófanos (2

salas adicionales) y fortalecimiento de los servicios ambulatorios. El flujo de efectivo con 120 días de rotación de cartera proyecta un déficit de (\$6.990) millones para el año 2024 que deberá ser financiado con nuevos préstamos, reestructuración de la deuda actual para mandar su cumplimiento a un mayor plazo o apoyos de la Universidad. De otra parte, se proyecta lograr punto de equilibrio neto en el año 2026 con la implementación de estas acciones de fortalecimiento en la oferta y ajuste tarifario.

Los directivos consideran que los resultados obtenidos en el año 2023 y las proyecciones al 2026 son alcanzables y permitirán mantener la Clínica cumpliendo su misión en beneficio de la comunidad de la Sabana Centro y de los estudiantes de la Universidad de La Sabana.

12. Informe procesos jurídicos

Tomando como base el informe presentado por el Jefe Jurídico de la Clínica Universidad de La Sabana, la situación es la siguiente:

Trece (13) procesos vigentes a la fecha, con la siguiente clasificación:

- Diez (10) de Derecho Médico
- Tres (3) Laborales

En relación con los casos de derecho médico, las pretensiones totales suman \$7.552.119.801 y la valoración de riesgo de nueve (9) de ellos, de acuerdo con el informe del apoderado, es menor al 50%. El caso que tiene una valoración superior fue presentado por los demandantes en el año 2024 y será sujeto de análisis en esta vigencia. Todos los casos cuentan con cobertura de la póliza de seguros de responsabilidad civil profesional (4 con Allianz y 6 con Axa Colpatria) a través del corredor Delima Marsh.

En relación con los tres (3) casos laborales, las pretensiones son cercanas a los \$620 millones en total, dos (2) están calificados con riesgo bajo y uno (1) con riesgo alto, el cual se encuentran en etapa probatoria y será sujeto de revisión en el nuevo comité de Derecho de la Clínica.

13. Informe Oficial de Cumplimiento

Dentro del plan de fortalecimiento del Sistema y cumplimiento corporativo, se realizaron tareas relacionadas en las políticas dispuestas en el Manual SARLAFT de la Clínica para mitigar el riesgo inherente en las etapas de control y monitoreo. Durante el año 2023, se realizaron consultas en las listas restrictivas de los proveedores con los cuales se tienen contratos firmados, formularios de vinculación, conocimiento de personas expuestas públicamente PEP, se adelantaron capacitaciones virtuales dirigidas a los colaboradores que llevan más de un año de vinculación junto con los que ingresan a la Clínica. Se espera en el 2024 ampliar el alcance de las capacitaciones. En el desarrollo de las obligaciones establecidas en las normas vigentes sobre la materia, se presentaron en forma oportuna la totalidad de informes exigidos por la UIAF, como son los reportes de operaciones en efectivo y los reportes de operaciones sospechosas, en el caso de operaciones sospechosas todos los informes fueron ausentes por no presentarse casos de alerta con delitos de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.

14. Acontecimientos importantes posteriores al cierre del ejercicio 2023

Entre el corte del último ejercicio y la fecha de elaboración del presente informe, esto es, el 6 de marzo de 2024, no se han presentado situaciones importantes que merezcan ser mencionadas en el presente informe.

15. Propiedad intelectual y derechos de autor

En cumplimiento a lo establecido en la normatividad vigente, se informa que la Clínica Universidad de La Sabana ha realizado las gestiones y actividades conducentes a cumplir con las normas que regulan los aspectos relacionados con la propiedad intelectual y los derechos de autor.

16. Obligaciones laborales y seguridad social

Así mismo, se informa que la compañía actualmente cumple con todas sus obligaciones laborales y se encuentra al día con todas las entidades de Seguridad Social.

17. Declaración de la libre circulación de facturas

Al tenor del párrafo segundo del artículo 87 de la ley 1676 de 2013, se deja constancia de que la Clínica Universidad de la Sabana no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los acreedores y proveedores de la sociedad.

18. Retos Plan 2024.

La Dirección General presento a la Junta Directiva el PLAN DE ACCIÓN 2024, documento que fue aprobado en la sesión de Junta Directiva del mes de diciembre, destacando los objetivos, metas y retos que se deben enfrentar en el presente año, Los más importantes son:

- a. **Reestablecer el equilibrio tarifario, renegociando condiciones comerciales con las EPS.**
- b. **Consolidar el modelo de operación asistencial.**
- c. **Mejorar el bienestar de nuestra gente.**
- d. **Diseñar el nuevo programa de servicio, haciendo visible la calidad y la humanización en cada contacto con los pacientes.**
- e. **Creer en atención de casos de alta complejidad, especialmente de ortopedia y Neurocirugía.**

- f. Aumentar la integralidad de la Clínica habilitando servicios que complementen nuestra oferta como son cirugía vascular, radiología intervencionista, oncología clínica, entre otros.
- g. Tener procesos más simples, prácticos y menos costosos, apoyados en tecnología.
- h. Consolidar el plan de gestión de cambio iniciado en el 2023.
- i. Lanzar el programa pionero de responsabilidad social en la Sabana Centro.
- j. Y superar el reto más grande: mantener nuestro equipo unido, motivado, y alineado al cumplimiento de los objetivos institucionales. A todos ellos el agradecimiento y respeto por su trabajo diario, por su esfuerzo y compromiso con la Clínica Universidad de La Sabana.



Cordialmente,



Eduardo Cortes Castaño
Director General