

**SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN LA EMPRESA “HOSPITAL
INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA”**

CARLINA DE JESÚS NARANJO LOZANO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
MINOR EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2009

**SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE SALUD EN LA EMPRESA “HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN
FRANCO PAREJA”**

CARLINA DE JESÚS NARANJO LOZANO

*Monografía presentada como requisito para
optar el título de profesional en Economía*

Asesora

ELSY MESTRE

Contador

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
MINOR EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS
CARTAGENA DE INDIAS**

2009

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias D. T y C.

Yo CARLINA DE JESÚS NARANJO LOZANO con cédula de ciudadanía 1.128.048.505 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso del trabajo de grado denominado SISTEMA DE COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN LA EMPRESA “HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA” y publicarlo en el catalogo Online de la biblioteca.

Cordialmente,

CARLINA DE JESÚS NARANJO LOZANO
CC. 1.128.048.505 de Cartagena

Cartagena de Indias, 10 de marzo de 2009

Señor
DAVID LONDOÑO
Director de programa de Economía
Universidad Tecnológica de Bolívar

Por medio de la presente me permito informarle que a solicitud de la estudiante CARLINA NARANJO LOZANO, he aceptado asistirle en calidad de asesora en la elaboración de la monografía como resultado del minor gerencia Estratégica de Costos, denominada SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN LA EMPRESA “HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA” como requisito para optar el título profesional de economía.

Cordialmente,

ELSY MESTRECARREÑO
Directora programa contaduría pública

Cartagena de Indias, 10 de marzo de 2009

Señor
DAVID LONDOÑO
Director de programa de economía
Universidad Tecnológica de Bolívar

Cordialmente me dirijo a usted con el objetivo de presentar la propuesta de la monografía titulada SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN LA EMPRESA “HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA” como requisito para optar el título profesional de economía.

Cordialmente,

CARLINA DE JESÚS NARANJO LOZANO
CC. 1.128.048.505 de Cartagena Bolívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía y ayudarme a obtener este logro.

A mis padres y hermanas por la confianza que han depositado en mí.

A mi asesora Elsy Mestre por sus enseñanzas y colaboración incondicional.

GLOSARIO

EMPRESA: Sistema económico dedicado a la producción, explotación, comercialización de productos o prestación de servicios.

GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS: Sistema o método administrativo creado para gestionar competitividad empresarial a través de un manejo eficiente de los costos.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: Fase de la contabilidad encargada de analizar, medir e interpretar la información financiera con el fin de planificar, evaluar y controlar los procesos y recursos de la empresa.

CONTABILIDAD DE COSTOS: Fase de la contabilidad encargada de medir e informar sobre los costos que se incurren en cada proceso del sistema empresarial.

CENTRO DE COSTOS: Dentro de los costos totales identificados por una empresa se procede de forma interna en una división por área o proceso productivo, con el fin de identificar específicamente los responsables de los costos y gastos incurridos en cada actividad.

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES: Método de costeo que identifica los recursos y materiales utilizados en cada actividad para saber el costo real de cada producto o servicio.

ACTIVIDADES: Es el conjunto de tareas efectuadas por los miembros de la organización en forma secuencial y lógica para satisfacer la demanda empresarial, y en cuya realización se consumen recursos. Las actividades pueden clasificarse en operativas o de apoyo de acuerdo con el segmento de la organización que las lleve a cabo.

PROCESO: Son una serie de actividades que consumen recursos y los transforman con un objetivo común. Los procesos se pueden clasificar igual que las actividades, en procesos operativos y procesos de apoyo.

RECURSOS: Herramientas utilizadas para el desarrollo de una actividad. Existen recursos contables y no contables que participan dentro de los procesos de gestión y operación de una empresa.

OBJETOS DE COSTO: son un conjunto de procesos que componen un producto o servicio final por el que la organización obtiene ingresos. También se considera objeto de costo el trabajo, proyecto, orden de fabricación, actividad, proceso, servicio, producto, cliente o mercado que se desee costear entre otros.

DIRECCIONADORES O INDUCTORES DE COSTO: son las bases de asignación que se tienen como referencia para efectuar una asignación objetiva de los recursos hacia los diferentes niveles que se desean costear, estos indican la relación causa-efecto entre un objeto de costo y el centro de costo.

PROTOCOLO: desde el punto de vista clínico, es una secuencia ordenada de procedimientos utilizables ante un individuo con un determinado cuadro clínico o sobre la actitud terapéutica más adecuada ante un problema de salud.

CONTENIDO

Introducción	
0. Propuesta de investigación.....	2
0.1 Identificación del problema.....	2
0.2 Objetivos.....	2
0.2.1 Objetivo general.....	2
0.2.2 Objetivos específicos.....	3
0.3 Justificación.....	3
0.4 Metodología de trabajo.....	4
0.4.1 Modalidad de la investigación según el nivel de análisis.....	4
0.4.2 Modalidad de investigación según el diseño.....	5
0.4.3 Unidad de análisis.....	5
0.4.4 Unidad de observación.....	5
0.4.5 Técnica y recolección de datos.....	5
0.4.6 Análisis de datos.....	6
0.5 Logros esperados.....	6
1. Marco teórico.....	7
1.1 Sistema de costos basado en actividades.....	7
2.1.2 ¿Qué nos quiere decir el costeo basado en actividades?.....	9
2.2 Metodología de análisis de sistema de costos basado en actividades....	10
2.2.1 Analogía de costos.....	11
2.3 Fundamentación legal de los costos en empresas de salud.....	12
2. Contextualización.....	13
2.1 Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja.....	13
2.2 Misión.....	14
2.3 Visión.....	15
2.4 Tipo de servicios prestados por esta entidad.....	15
2.4.1 Servicios hospitalarios.....	15
2.4.2 Servicio Quirúrgico.....	15
2.4.3 Servicio de consulta externa.....	15
2.4.4 Servicio de atención extramural.....	15
2.4.5 Servicio de urgencias.....	16
2.4.6 Servicio de apoyo diagnóstico y complementación terapéutica.....	16
3. Estructura del sistema financiero.....	16
3.1 centro de costos.....	16
3.2 Nómina.....	18
4. Objeto de costos.....	21
5. Levantamiento de información de actividades.....	21
5.1 Diccionario de actividades.....	22
6. Determinación de Recursos.....	24

7. Directores	25
7.1 Directores de primer nivel	26
7.2 Directores de segundo nivel	37
7.2.1. Calculo MOTP, distribución a la nomina.....	38
7.2.2. Protocolos.....	40
8. Costeo de actividades para el servicio de urgencias.....	54
8.1 Análisis de costeo de actividades para el área de servicios de urgencia ..	55
9. Estructura del sistema ABC (servicio de urgencias).....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	59
Bibliografía	
Anexos	

TABLAS

Tabla 1. Toma de temperatura

Tabla 2. Toma de presión arterial

Tabla 3. Glucometría

Tabla 4. Canalización de venas

Tabla 5. Acompañamiento de medulogramas

Tabla 6. Acompañamiento en punción lumbar

Tabla7. Control de líquidos

Tabla 8. Curación

Tabla 9. Intercambio de diálisis peritoneal

Tabla 10. Oximetría de pulso

Tabla 11. Admisiones de pacientes a urgencias

Tabla 12. Notificación semanal de epidemiología

Tabla 13. Solicitud de medicamentos

Tabla 14. Internación de pacientes

Tabla15. Egresos

Tabla 16. Cuidados del agonizante

Tabla 17. Atención de reanimación pulmonar

Tabla 18. Manejo de catéter nervioso central

Tabla 19. Punción lumbar

Tabla 20. Transfusión de componente sanguíneo

Tabla 21. Remisión de paciente a tercer nivel o UCI

Tabla 22. Consulta médica

Tabla 23. Costo actividades servicio de Urgencias

CUADROS

Cuadro 1. Clasificación de centros de costos

Cuadro 2. Nómina

Cuadro 3. Costo de recursos por centro de costos

Cuadro 4. Direccionadores de primer nivel en cuentas de costos y gastos

Cuadro 5. Ponderación de Nómina

Cuadro 6. Calculo MOTP

Cuadro 7. Distribución de costo de actividades en la nomina

FIGURAS

Figura 1. Organigrama institucional

Figura 2. Porcentaje de Costos totales por Centro de Costos

Figura 3. Costo total por actividades

Figura 4. Costo mano de obra Auxiliar de enfermería

Figura 5. Costo mano de obra Enfermera Jefe

Figura 6. Costo mano de obra Médico Pediatra

INTRODUCCIÓN

En los estudios de microeconomía, el objetivo primordial del productor es obtener la mayor utilidad posible, ubicarse en la mayor curva de indiferencia teniendo de referencia la restricción presupuestaria, la cual se encuentra determinada por los gastos de sus procesos productivos. Por consiguiente si se desea mejorar las condiciones de vida, manteniendo un nivel de ingresos dado, la mejor opción es disminuir lo mayormente posible sus costos.

Pero la reducción de estos costos, está ligado a su veraz interpretación, es decir en poder localizar e interpretar los procesos productivos de tal manera que se puedan evidenciar los costos y de esta manera plantear adecuadamente la función de costos de la empresa.

La incapacidad del ser humano de cuantificar muchas relaciones entre variables es quizás la mayor dificultad de este método, suele ocurrir que al escoger las variables determinantes de una variable endógena se obvian muchas relaciones indirectas y poco visibles entre estas, aunque es de esperarse que todo aquello que se olvide vaya al termino de error, al ser este muy grande la función pierde relevancia y por tanto una empresa que intente estimar sus costos por medios econométricos se podría encontrar con un resultado volátil y generador de incertidumbre, lo cual no le permitiría a la empresa realizar predicciones correctas sobre sus estados futuros.

En cuanto a los métodos de estimación apropiada de los costos se destaca el Sistema de Costo basado en Actividades, también conocido como ABC (activity based costing) detalla los costos indirectos no identificados en un método tradicional netamente matemático e identifica las fallas administrativas reflejadas en los recursos humanos de una empresa. Este método surgió en los años 60 de manera incipiente y su auge se traslada a los 80, la razón radica en la imposibilidad de los sistemas tradicionales de explicar los procesos actuales. Esto debido a los cambios estructurales de las industrias y servicios, habían pasado de ser intensivas en mano de obra, a intensivas en capital y capacitación.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Al analizar cualquier proceso actual de servicios o industrial, los costos indirectos de brindar el servicio sobrepasan los costos directos relativos a la mano de obra en la cual estaban enfocados los sistemas de análisis de costos tradicionales.

Poco a poco la especialización de la mano de obra juega un papel fundamental en los niveles decrecientes de la importancia del factor humano de la producción, aunque este proceso no es tan pronunciado en el sector servicios, sigue estando presente y en algún momento también sucumbirán a la disminución generalizada de la mano de obra humana.

Puesto que los procesos cambian y se especializan, es necesario analizarlos de maneras cambiantes y ajustables tanto al medio como al sector de aplicación. El paso de un sistema que ejerza mayor importancia a los costos indirectos que anteriormente era arbitrariamente ubicado, es quizás el cambio más importante en el área de análisis de costos.

Para el caso de una empresa prestadora de servicios de salud el analizar los costos indirectos por medio de actividades es quizá uno de los procesos gerenciales más estratégicos para identificar el exceso o la falencia de personal asignado para cada tarea; esto incurre no solo en un resultado contable que indique pérdidas o ganancias, también en la calidad y satisfacción que el cliente que como principal indicador de una empresa competitiva obtiene al recibir un servicio por el personal autorizado, otra importante contribución es la confiabilidad de la información

0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1. Objetivo general:

Diseñar un Sistema Costos Basados en Actividades en la prestación de servicios de urgencias en la empresa Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja

0.2.2. Objetivos específicos:

1. Describir el proceso de prestación de servicios de salud en la empresa.
2. Identificar las actividades involucradas en la prestación del servicio de urgencias, que servirá de base para el cálculo de los costos por el método Costeo Basado en Actividades.
3. Definición de Direccionadores o conductores
4. Crear centros de costos y determinar la contabilidad de estos.
5. Determinar los costos del servicio de urgencias.

0.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En un mercado perfectamente competitivo, en el cual los precios son establecidos por este, y la demanda es distribuida equitativamente entre los oferentes de un mismo producto con la misma calidad, la mejor manera de aumentar las utilidades radica en incrementar la brecha entre el precio y el costo de producir una unidad, por esto el conocimiento sobre su propia empresa es la mejor herramienta para competir contra empresas similares, aprender sus falencias para convertirlas en ventajas frente a las demás, saber en qué se gasta más o menos y en que se puede realizar una mejora.

Con una información precisa y completa, se pueden hacer estimaciones futuras del comportamiento de la empresa y del mercado, además de los posibles efectos de un aumento en la calidad de un producto intermedio que aumente la eficiencia del producto final. Minimizar la pérdida de eficiencia para así maximizar las utilidades.

Aunque el mercado no es perfecto nos permite ver con precisión como debería comportarse adecuadamente una empresa, así mismo en un mercado imperfecto las ventajas en los costos adquieren un papel mayor al de un mercado perfecto,

debido a las diferencias en los niveles de precios. Generando unas ventajas ubicándose por debajo de los precios de la competencia e incluso llegando a utilizar el dumping como medida para acabar con sus rivales.

Actualmente las entidades de salud están pasando por etapas críticas en sus sistemas administrativos e incluso se ha observado el cierre de muchos hospitales tras una mala administración de recursos, esta es sin duda una de las preocupaciones más fuertes tanto para el recurso humano de estas empresas como para el país y el sistema de salud en general. Por tal motivo la justificación de realizar esta investigación se basa en la necesidad de buscar nuevas estructuras y métodos gerenciales que permitan identificar los desperdicios de tiempo en la mano de obra utilizada para cada proceso y lograr con ello mejorar la competitividad de la empresa.

La eliminación del despilfarro debe ser una prioridad en las entidades de salud, debido a que los recursos son escasos solo se tendrá un buen servicio si estos se utilizan bien, si apuntan con diligencia hacia los objetivos y si obedecen a una política de racionalización, una empresa no puede ser eficiente si no optimiza la utilización de los recursos .

La internacionalización de la economía y todos sus efectos colaterales han obligado a las empresas en el mundo a desarrollar modelos de costos a su medida buscando solucionar las dificultades que se generan en los márgenes de rentabilidad

0.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

0.4.1 Diseño de la investigación:

El método específico para la investigación presentada tiene como finalidad diseñar un Sistema de Costos Basado en Actividades en la prestación de servicios de salud a niños. De acuerdo al control sobre las variables del estudio es del tipo **descriptivo no experimental**, ya que se construyen situaciones de acuerdo a las observadas en la existencia de historias clínicas concluidas en un manual de procedimientos.

A pesar de llevarse a cabo esta investigación de tipo no experimental, lo ideal es que se lleve a cabo una investigación experimental ya que las actividades ocurren con variantes para cada ocasión, para este caso el tiempo que dedica un empleado en atención al cliente depende del estado en que se encuentre lo que genera mayor incertidumbre pero que con pautas establecidas se logra proceder con mayor confianza y eficacia.

0.4.2. Modalidad de investigación según el nivel de análisis:

La investigación que se plantea es **descriptiva**, ya que se analizará las actividades básicas involucradas en el proceso de prestación de servicios de salud, para identificar posteriormente los costos incurridos en las mismas, esto con la finalidad de elaborar un prototipo de Sistema de Costos Basado en Actividades.

0.4.3. Modalidad de investigación según el diseño:

El diseño es **no experimental con base documental**, donde los datos se obtienen de información suministrada de los libros contables y manuales de procedimientos.

0.4.4. Unidades de análisis:

La unidad de análisis para esta investigación sería el **proceso de atención a pacientes** para determinar las actividades asociadas básicas y los costos involucrados.

0.4.5. Unidades de observación:

Las unidades de observación o información están constituidas por lo siguientes:

1. Costos de prestación de servicios por medio de observación indirecta en la modalidad documental.
2. Observación directa del proceso de prestación de servicios.
3. Las entrevistas al recurso humano técnico y administrativo involucrados en los procesos objeto de la investigación.

0.4.6. Técnicas de recolección de datos:

Se procede ante una estrategia de tipo gerencial que establece las siguientes observaciones:

- **Observación directa:**

1. Simple: se observan procesos básicos de atención al paciente donde se indica el diagnóstico que se obtiene y el procedimiento que se debe llevar a cabo.
2. Entrevista: se obtiene información de los empleados a cargo de las actividades que se llevan a cabo y se especula sobre su satisfacción y necesidades no atendidas por el ente administrativo para mejorar la eficacia de los procedimientos.

- **Observación indirecta:**

1. Observación documental: se realiza revisión de los libros de contabilidad a los que se tiene acceso y a los manuales de procedimiento que maneja la empresa.

0.4.7. Análisis de los datos:

La información obtenida anteriormente se utilizará para generar un análisis de costos basado en las actividades que permita tomar decisiones a la gerencia sobre reestructuración de los centros de costos.

0.5. LOGROS ESPERADOS

La investigación realizada en la empresa “Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja” propone diseñar un Sistema de Costos Basado en Actividades que permita identificar los costos reales generados en la prestación del servicio de salud para algunas actividades.

El área de estudio constituye las actividades básicas relacionadas con la prestación de servicios de urgencias a niños, las cuales están formadas por veintidós (22) actividades aproximadamente; donde se pretende identificar el tiempo gastado inapropiadamente en cada actividad y las inconformidades que puede presentar el cliente.

Algunas de las actividades no se encuentran debidamente documentadas lo que hace que se obtenga de modo aleatorio a tiempos promedios especificados por los empleados para su debida investigación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 SISTEMA DE COSTO BASADO EN ACTIVIDADES

La gerencia estratégica de costos y el costeo basado en actividades nace de la debilidad de los sistemas de costos tradicionales,¹ donde solo se busca calcular los costos de inventarios y elaborar registros contables. Este pensamiento se limita aun mas cuando las empresas tienen altos ingresos y se olvidan de pensar en reducir los costos y crear una cultura que incluya el buen manejo de los recursos.

El problema de la contabilidad de costos en un sistema tradicional se puede considerar como una debilidad interna de la empresa, además de esta se encuentra la debilidad externa que indica los cambios macroeconómicos del entorno y que se agudiza en el sector empresarial a través del término “competitividad”.

De acuerdo con Michael Porter ser competitivo indica manejar estrategias que permitan adoptar cambios conforme a las fluctuaciones de la macroeconomía de un país²; estas estrategias deben tener como principal característica la eficiencia y se debe procurar en cada proceso de la cadena de valor.

Existen distintas estrategias para lograr altos niveles de competitividad entre los cuales se encuentran los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) que garantizan la bondad de los productos o servicios, el Benchmarking que procura mejorar el estado de la empresa tomando como ejemplo prototipos de empresas exitosas y la Gerencia Estratégica de Costos (GEC) que permite identificar falencias en actividades específicas, restaurar los procesos y mejorar la rentabilidad sin afectar la calidad.

¹ Gerencia Estratégica de Costos, John Shank – Vijay Govindarajan. 1995

² Estrategia competitiva. Michael Porter. 1997

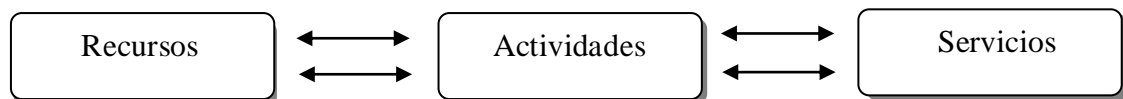
A pesar que la GEC es un sistema de estudio y gestión intensiva, las empresas recurren a este solo para solucionar dificultades convirtiéndolo en un método más de evaluación que de gestión, por el mismo motivo la cultura organizacional internacional se ha visto obligada a requerir de él, tomando como modelo el Costeo Basado en Actividades y generando a partir de este un sistema de costos para cada empresa.

1.1.2 ¿Qué nos quiere decir el Costeo Basado en Actividades?

Los productos o servicios son vistos como objetos de costos, estos son el resultado de una serie de procesos internos conocidos como cadena de valor; dentro de cada proceso se constituyen una serie de actividades que a su vez están conformadas por tareas, las tareas son realizadas para un determinado fin y estas utilizan recursos.

Dentro del grupo de recursos de una empresa encontramos tanto costos como gastos de ejemplo se encuentra la nómina, los honorarios, la maquinaria, los edificios, los equipos de oficina. Las tareas son realizadas por el recurso humano o nómina de la empresa, este recurso es el principal dentro de una organización y se encuentra en todos los procesos, entonces encontramos la primera asignación de recursos a nuestro objeto de costo. La segunda asignación será el recurso edificio o planta donde se realizará cada proceso, este requiere de otros recursos tales como el de equipos de oficina y maquinaria.

Cada actividad consume recursos diferentes en cantidades diferentes, por ejemplo para el caso de una actividad de gerencia puede que se necesite solo un computador, una persona y una oficina, para el caso de una actividad operativa se puede necesitar de maquinarias más de una persona y no necesitar computador. Entonces es importante tener en cuenta tanto el tipo de recursos utilizados para cada actividad como la cantidad que se utiliza de ellos.



Los procesos constituidos de varias actividades pueden ser complejos y generar debilidades en el trastorno de alguna actividad, por tal motivo se debe tener en cuenta el conjunto de las actividades y el tiempo que se dedica a cada una.

Teniendo en cuenta el breve análisis anterior se logra comprender que los objetos de costo no consumen recursos sino actividades y estas son las que se deben medir, interpretar, analizar y transformar de acuerdo a los objetivos administrativos ya que el Costeo basado en Actividades es una herramienta gerencial y no un modelo contable.

1.2 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE UN SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES

La metodología nos muestra cada etapa del proceso de análisis de los costos el cual se ha distribuido de la siguiente manera³:

- ✓ Conocimiento de la empresa: El conocimiento constituye conocer desde la visión, misión, áreas de la empresa hasta los productos que ofrece o los servicios que presta, esta información se obtiene con la gerencia y con las distintas áreas de responsabilidad.

- ✓ Conocimiento de estructura contable: Por medio de la cuenta de costos y gastos se obtiene la información financiera. Los centros de costos muestran el límite de responsabilidad que manejan y los objetos de costos que les caracterizan.

- ✓ Identificación de objetos de costo: En esta sección se determina el producto o servicio que se desea evaluar en sus costos.

- ✓ Diseño del diccionario de actividades: teniendo en cuenta el objeto de costo se procede a hacer el levantamiento de actividades y realizar un diccionario de estas.

- ✓ Diseño de la estructura de navegación del modelo ABC: se refiere al mapa de estudios que muestra como los recursos están distribuidos es cada centro de costos y dirigidos a las actividades que se consideran objetos de costos.

³ Costeo basado en actividades ABC. Cuervo y Osorio

- ✓ Información sobre actividades: en el caso de una empresa de servicio los protocolos diseñados para la eficiencia en cada proceso o actividad de la empresa.
- ✓ Identificación de recursos consumidos por la empresa: En cada etapa de los procesos, separados por las actividades se determinan los recursos. Estos van incluidos dentro del protocolo para las empresas de salud.
- ✓ Definición de direccionadores o conductores: cálculo de mano de obra total ponderada y otros que determinan el porcentaje de participación de recursos para cada actividad.

1.2.1 Analogía de Costos.

Una variable dependiente derivada de actividades y comercialización de bienes y servicios como es el costo, nos puede mostrar desde el comportamiento en cada etapa de la cadena de valor hasta los síntomas que se generan en una organización cuando se encuentra en un estado deficiente o de enfermedad⁴.

Tal como lo es un virus, son las enfermedades de una compañía; cuando en un centro de costos se producen deterioros (Ej. Actividades poco eficientes, mala administración de recursos, mala asignación de actividades) estos se convierten en los trasmisores de deficiencias a otros centros de costos reduciendo tanto los márgenes de utilidad como el nivel de competitividad que presenta.

Es por esta razón que al momento de hacer un estudio de costos no se debe buscar responsables de costos (y considerarlos como una enfermedad) sino investigar la fuente de ineficiencia que está propagando el estancamiento de los procesos o el virus en el cuerpo organizacional y realizar una evaluación de los signos vitales que se identifican en el manejo arbitrario de los recursos, los exámenes indicados como el costeo basado en las actividades que permite dirigirnos directamente a la causa de de enfermedad, restablecer o transformar esta ineficiencia y luego seguir con el proceso de evolución.

A pesar de lograr identificar el problema, dosificarlo y llevarle una evolución, por ser un ente que no está aislado del mundo sino que está en función del mismo;

⁴ ABC-ABM gestión de costos por actividades. Eduardo Bendersky

una empresa debe permanecer evaluando sus procesos ya que además de los cambios internos, también existen cambios externos y estos pueden generar nuevos virus.

1.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL DE LOS COSTOS EN EMPRESAS DE SALUD

- **La constitución política de Colombia 1991** en su Capítulo 2 correspondiente a los derechos sociales, económicos y culturales se encuentra el Artículo 49:
La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control.

- **La ley 100 de 1993** indica la vigilancia y control del sistema:
ARTICULO 185. Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Son funciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley. Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además, propenderán a la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud. Para que una entidad pueda constituirse como Institución Prestadora de Servicios de Salud deberá cumplir con los requisitos contemplados en las normas expedidas por el Ministerio de Salud.

PARAGRAFO. Toda Institución Prestadora de Servicios de Salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos. Es condición para la aplicación del régimen único de tarifas de que trata el artículo 241 de esta Ley, adoptar dicho sistema contable. Esta disposición deberá acatarse a más tardar al finalizar el primer año de la vigencia de la presente Ley. A partir de esta fecha será de obligatorio cumplimiento para contratar servicios con las Entidades Promotoras de Salud o con las entidades territoriales, según el caso, acreditar la existencia de dicho sistema.

ARTICULO 225. Información Requerida. Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su naturaleza deberán establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de costo deberán tener como fundamento un presupuesto independiente, que garantice una separación entre ingresos y egresos para cada uno de los servicios prestados, utilizando para el efecto métodos sistematizados. Los sistemas de facturación deberán permitir conocer al usuario, para que éste conserve una factura que incorpore los servicios y los correspondientes costos, discriminando la cuantía subsidiada por el Sistema General de Seguridad Social en Salud. La Superintendencia exigirá en forma periódica, de acuerdo con la reglamentación que se expida la publicación de la información; que estime necesaria de la entidad y de ésta frente al sistema, garantizando con ello la competencia y transparencia necesarias. Igualmente, deberá garantizarse a los usuarios un conocimiento previo de aquellos procedimientos e insumos que determine el Ministerio de Salud.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

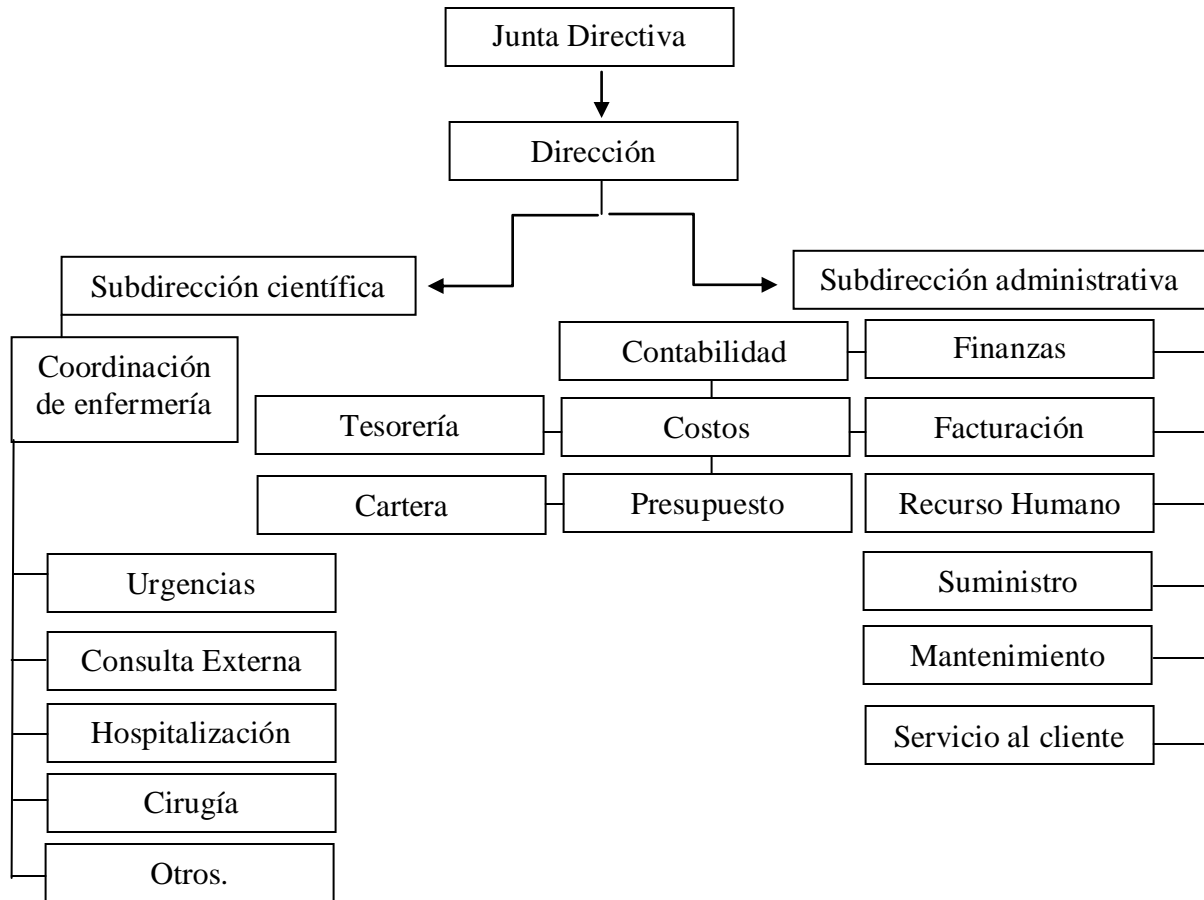
2.1. HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA

Institución prestadora de servicios de salud

El Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja también conocido como Casa del niño es una fundación sin ánimo de lucro que nació en Cartagena hace más de sesenta años; este se distingue por el sentido de pertenencia que poseen los miembros de

la junta directiva y el personal administrativo. Desde el principio el hospital trabaja con monjas que poseen experiencia en enfermería y atención a población de escasos recursos económicos.

Figura 1. Organigrama institucional.



2.2 MISIÓN

Fomentar y preservar la salud de la población infantil de Cartagena y del departamento de Bolívar, bajo principios humanísticos de universidad, integridad, eficiencia y equidad.

Somos una fundación sin ánimo de lucro donde todos pagan o pagan por ellos, unos más, unos menos, pero todos reciben por igual un servicio con calidad.

2.3 VISION

Ser líder en la prestación de servicios de salud a la población infantil, con equipo humano eficiente, con tecnología apropiada, de manera ágil, oportuna y pensando siempre que “cada niño es un milagro de Dios”



2.4 TIPOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR ESTA ENTIDAD

2.4.1 Servicio hospitalario

General adultos, general pediátrica, psiquiatría, fármaco dependencia, cuidado intermedio neonatal, cuidado intermedio pediátrico, cuidado intermedio adultos, cuidado intensivo neonatal, cuidado intensivo pediátrico, cuidado intensivo adultos, unidad de quemados, obstetricia.

2.4.2 Servicio quirúrgico

Cirugía de cabeza y cuello, cardiovascular, general, ginecológica, maxilofacial, neurológica, ortopédica, oftalmológica, otorrinolaringológica, oncológica, oral, pediátrica, plástica, vascular y urológica.

2.4.3 Servicio de consulta externa

Anestesia, cardiología, dermatología, dolor y cuidados paliativos, endocrinología, fisioterapia, fonoaudiología, gastroenterología, hematología, implantología, infectología, inmunología, medicina familiar, medicina física y del deporte, medicina general e interna, nefrología, neumología, neurología, nutrición, odontología, oftalmología, oncología, optometría, ortodoncia, ortopedia, patología, psicología, reumatología, terapia ocupacional y respiratoria, toxicología, urología, vacunación.

2.4.4 Servicio de atención extramural

Atención domiciliaria, servicio extramural, unidad móvil.

2.4.5 Servicio de urgencias

Servicio de urgencia a pacientes pediátricos con infecciones leves, virus, insuficiencias patológicas, accidentes, otros que presenten cuadros febriles, asfixia e inflamación de órganos.

2.4.6 Servicio de apoyo diagnóstico y complementación terapéutica

Diagnóstico vascular, diálisis renal, endoscopia digestiva, fibrobroncoscopia, hemodinamia, laboratorio clínico, laboratorio de citopatología, oncología clínica, radioterapia, transfusión sanguínea, medicina nuclear.

3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO

Los costos y gastos se manejan con un sistema financiero tradicional que presenta el comportamiento de cada cuenta en forma uniforme, esto hace que no se conozca realmente cuanto se está gastando en cada operación y no se logra obtener datos precisos para la contabilidad gerencial; teniendo en cuenta que obtener la mayor rentabilidad posible es uno de los principales objetivos de una empresa y sabiendo que se calcula tomando la diferencia entre ingresos y costos, es necesario conocer el verdadero valor de los costos, es por eso que se propone un sistema basado en actividades con centros de costos que logre distribuir y discriminar cada proceso.

3.1 CENTROS DE COSTOS DEL HOSPITAL INFANTIL NAPOLEON FRANCO PAREJA

Se realiza clasificación de centro de costos de acuerdo a la estructura organizacional y al tipo de procesos que se manejan, de esta manera obtenemos tres centros de costos, codificados y descritos de la siguiente forma:

Cuadro1. Clasificación centro de costos

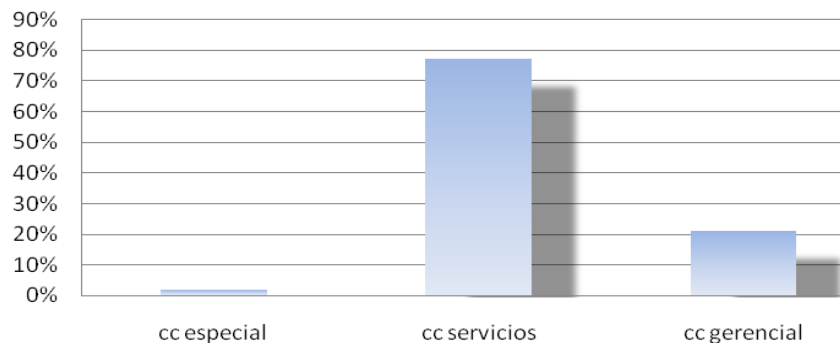
<i>CLASIFICACION</i>	<i>CODIGO</i>	<i>DEPENDENCIA</i>	<i>DESCRIPCION</i>
<i>1 CENTRO DE COSTO GERENCIAL</i>	<i>110</i>	<i>DIRECCIÓN</i>	<i>Maneja la gestión empresarial, la proyección del hospital, el diseño de procesos, la planeación estratégica, el mercadeo.</i>
	<i>120</i>	<i>SUBDIRECCIÓN CIENTIFICA</i>	<i>Maneja la coordinación médica y de enfermería en general, maneja el comité de bienestar social y el control de os procesos operativos.</i>
	<i>130</i>	<i>SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</i>	<i>Maneja el comportamiento de las finanzas, los recursos humanos, presupuesto, contabilidad, cartera, suministro, mantenimiento, información y servicio al cliente. Esta encargado del comité de compras e historias clínicas en general.</i>
	<i>140</i>	<i>ASESORÍAS</i>	<i>Gestiona los sistemas de control interno, revisoría fiscal, asesorías jurídicas, auditorías médicas. Está encargado de la reingeniería de la entidad d acuerdo a las exigencias del mercado.</i>
<i>2 CENTRO DE COSTO DE SERVICIOS</i>	<i>210</i>	<i>HOSPITALIZACIÓN</i>	<i>Incluye el servicio de entrada d pacientes remitidos de otras entidades, de consulta externa o de urgencia, en este se realiza supervisión del paciente, acompañamiento, tratamiento y demás procesos necesarios.</i>
	<i>220</i>	<i>CONSULTA EXTERNA</i>	<i>Incluye el servicio de atención a pacientes con enfermedades aún no identificadas, que pueden dar inicio a una hospitalización o a un tratamiento.</i>

	230	URGENCIAS	<i>Incluye el servicio a pacientes con cuadros clínicos de infecciones, accidentes, virus, trastornos o insuficiencias patológicas.</i>
³ CENTRO DE COSTO ESPECIAL	300	SERVICIOS COMPARTIDOS	<i>Se anexan todos los costos y gastos compartidos, entre los que nombramos los servicios públicos, los servicios de mantenimiento y aquellos incluidos en procesos de apoyo para la empresa en general.</i>

La actividad de los centros de costos indica la participación en la cadena de valor de la empresa, cada dependencia genera costos de acuerdo a los recursos utilizados y a la descripción (indicada en el cuadro anterior) donde se genera mayor costo para el área de servicios ya que es el factor de productividad de la empresa:

Figura 2. Porcentaje de costos totales por centro de costos

Porcentaje de costos totales por Centro de Costos



3.2 NÓMINA EMPLEADOS HOSPITAL INFANTIL NAPOLEÓN FRANCO PAREJA

Cuadro 2. Nómina (Datos 2006)

NOMBRE	CARGO	SUELDO	DEPENDENCIA
CORREA RIVERA ALVARO ENRIQUE	DIRECTOR GENERAL	4.611.109	DIRECCION
QUIÑONES VEGA WILLIAM	CONTADOR	902.658	S.ADMINISTRATIVA

BETANCOURT LEON ALINES	AUXILIAR DE FACTURACION	698.680	S.COMPARTIDOS
SOLIS ARNEO ARLETH MARIA	AUXILIAR DE FACTURACION	773.287	S.ADMINISTRATIVA
NUÑEZ DE ORTEGA CARMEN	AUXILIAR DE FACTURACION	754.853	S.COMPARTIDOS
GONZALES LEDESMA MOLY	AUXILIAR DE FACTURACION	496.900	S.COMPARTIDOS
ARIZA CASTILLA MARELVIS	AUXILIAR DE FACTURACION	1.084.638	S.ADMINISTRATIVA
CASTRO CASTILLO MARTHA INES	AUXILIAR DE FACTURACION	816.947	S.ADMINISTRATIVA
HERNANDEZ MORALES IBETH CECILIA	AUXILIAR DE FACTURACION	773.287	S.COMPARTIDOS
SARABIA MARIMON LUIS ALONSO	AUXILIAR DE FACTURACION	748.456	S.COMPARTIDOS
VASQUEZ CASTRO ALEXANDER	AUXILIAR DE FACTURACION	773.287	S.COMPARTIDOS
CASTRO GUARDO URIEL JOSE	AUXILIAR EN CONTABILIDAD	850.000	S.ADMINISTRATIVA
HERNANDEZ DE CUMPLIDO BERTHA	TECNICO DE CARTERA	1.145.473	S.ADMINISTRATIVA
PALOMINO PION EDITH DEL CARMEN	TESORERA	1.069.500	S.ADMINISTRATIVA
MIRANDA PADILLA MONICA	JEFE DE CARTERA	1.925.100	S.ADMINISTRATIVA
DE AVILA BUSTOS CIELO IRINA	ASISTENTE DE CARTERA	998.465	S.ADMINISTRATIVA
MELLENDEZ CARABALLO MARIA	JEFE DE SISTEMA	1.106.585	S.COMPARTIDOS
PINZON REDONDO HERNANDO	SUBDIRECTOR CIENTIFICO	3.650.011	S.CIENTIFICO
BONFANTE FERNANDEZ ALCIDEZ	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	3.650.011	S.ADMINISTRATIVA
LEON GARCIA NORMA	TRABAJADORA SOCIAL	1.650.957	S.CIENTIFICO
MARTINEZ TORRES EDILMA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
PEREZ CASSIANI MANUELA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
HERNANDEZ CABARCA AMPARO	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
MUÑOZ VIDES MARLENE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
RODELO CABARCAS EDILMA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
MANJARREZ SALAZAR JULIO CESAR	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
PATERNINA HERRERA NESTOR	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
PAJARO PUELLO GRISELDA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
ROBLES LOPEZ GLADIS ESTHER	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
MORALES LIÑAN MARIA DEL SOCORRO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
CANTILLO POLO ARGELINES	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
MENDEZ DE AVILA SOFIA DEL CARMEN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
MONTES OVIEDO CARMEN DEL CRISTO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
VILLADIEGO DE PAJARO ANA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
HERNANDEZ LOPEZ HERLINDA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
CAPARROSO MARTINEZ MARLENE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
CUADRO ARIZA EDELMIRA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	496.900	S.COMPARTIDOS
OROZCO SALTARIN TERESA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	496.900	S.COMPARTIDOS
GARAY ANGARITA HULBIA RAQUEL	AUXILIAR DE SERVICIOS	496.900	S.COMPARTIDOS

	GENERALES		
FRIAS DE RODELO DALLIRIS	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	496.900	S.COMPARTIDOS
NAVAS CERVANTES ROSA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	655.654	S.COMPARTIDOS
ARRIETA PEREZ BLANCA ELOR	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	496.900	S.COMPARTIDOS
MARTINEZ TORRES EDILMA	SERVICIOS GENERALES	496.900	S.CIENTIFICO
VILLALBA BUELVAS AMPARO ISABEL	SERVICIOS GENERALES	655.654	S.CIENTIFICO
LLAMAS TOSCANO GERONIMO	AUXILIAR DE ESTADISTICA	860.298	S.ADMINISTRATIVA
DIAZ CASTILLA JAIME ARTURO	AUXILIAR DE ESTADISTICA	1.019.497	S.ADMINISTRATIVA
VILLADIEGO ROJAS JESAIBEL	AUXILIAR DE ESTADISTICA	1.034.581	S.ADMINISTRATIVA
GONZALEZ URUETA MAGOLA	AUXILIAR DE ESTADISTICA	1.034.581	S.ADMINISTRATIVA
LUNA DE LOPEZ HELENA	PENSIONADA	496.900	ASESORIAS
NAVARRO GELIZ MILENA	ASISTENTE DE CUENTAS	1.412.288	S.ADMINISTRATIVA
AGUILAR ARROYO RAUL	SUPERVISOR TECNICO DE MANTEN	1.206.971	S.COMPARTIDOS
CABRERA MIRANDA OSCAR	MENSAJERO	700.000	S.COMPARTIDOS
BENAVIDES BALDOVINO RICARDO	JEFE DE ESTADISTICA	900.000	S.ADMINISTRATIVA
JARAMILLO SERRANO LILIANA ISABEL	ENFERMERAS JEFE DE 1 GRADO	1.909.801	S.CIENTIFICO
BONILLAS FIEROS MIGUEL EDUARDO	MEDICO PEDIATRA	2.401.278	S.URGENCIAS
CASTRO SALAS ULFRAN DE JESUS	MEDICO PEDIATRA	2.097.113	S.HOSPITALIZACION
MADRID CARABALLO EDITH DEL SOCORRO	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
BELLIDO CAMPUZANO JUDITH	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
FUENTES JULIO ROSDELAIDA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
HERRERA ROJAS JACQUELINE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
MATOS MATOS NAYINES	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
POLO OCHOA DALGY MARIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
VELEZ SIERRA ROSALBA	ENFERMERAS JEFE DE 1 GRADO	1.909.801	S.URGENCIAS
YEPES BARRETO ANA DEL CARMEN	MEDICO PEDIATRA	2.096.732	S.CONSULTA EXT
VALDEMAR ESPITIA OSCAR	MEDICO PEDIATRA	2.097.117	S.CONSULTA EXT
VALDEMAR ARRIETA LUISA MARILLAC	ENFERMER DE 1 GRADO	1.910.871	S.HOSPITALIZACION
SIMANCAS MARRUGO EDITH DEL ROSARIO	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
HERRERA GALVIS ENOVALDO RAFAEL	MEDICO PEDIATRA	2.401.278	S.URGENCIAS
VILLAFANE MACIA JAVIER ANTONIO	MEDICO PEDIATRA	2.401.278	S.URGENCIAS
RAMIREZ CASANOVA PRISTILIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
QUIÑONES GUERRERO ANIANA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.312	S.HOSPITALIZACION
NOVOA ALVAREZ ANA MATILDE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
HERRERA MARTINEZ AIMETT	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
LEON PALACIOS HELENA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACION
DEL TORO HERRERA ALICIA CONCEPCION	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS

CASTILLO PUELLO VICKY DEL CARMEN	SECRETARIA	496.900	DIRECCION
FLOREZ YEPES URIEL SANTADER	MEDICO PEDIATRA	2.097.113	S.CONSULTA EXT
PAJARO RAMOS CRISTOBAL	MEDICO PEDIATRA	2.097.117	S.HOSPITALIZACIÓ N
CORTES NUÑEZ LESLIE BEATRIZ	MEDICO PEDIATRA	2.097.117	S.HOSPITALIZACIÓ N
VEGA OSPINO MARIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
HERRERA RODRIGUEZ LUZ MARIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
VALDEZ GARZON MARELVIS	AUXILIAR DE ESTADISTICA	620.577	S.ADMINISTRATIVA
JULIO SAN MARTIN FANNY	AUXILIAR CONSULTORIO MEDICO	851.670	S.CONSULTA EXT
PAREJA CADENA BEATRIZ	RECEPCION DE CITAS MEDICAS	1.088.061	S.CONSULTA EXT
PUELLO DIAZ ANA MERCEDES	ENFERMERIA DE 1 GRADO	1.910.871	ASESORIAS
DE VIVERO CAMACHO RODRIGO JESUS	MEDICO PEDIATRA	2.097.117	S.CONSULTA EXT
DE LA SALAS HERRERA REMON ORLANDO	MEDICO PEDIATRA	2.097.117	S.HOSPITALIZACIÓ N
MENDOZA GOMEZ YANIS ESTHER	AUXILIAR DE ENFERMERIA	1.910.871	S.URGENCIAS
MEJIA LOPEZ CILIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
SIERRA SALGUEDO NORMA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
MENDOZA CARO AMIRA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.312	S.HOSPITALIZACIÓ N
MARTINEZ GALAN ALMA ROSA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
GOMEZ REYES MARIELA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
ALTAMAR PEREZ JUDITH	AUXILIAR DE ENFERMERIA	992.132	S.HOSPITALIZACIÓ N
VILLADIEGO BARBOZA CANDELARIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.349	S.URGENCIAS
VALENCIA BERMUDEZ LICETH EUCARIS	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
COA BLANDO YARLIDE	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
QUINTANA MEJIA LEDYS	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS
ALMANZA SUAREZESTELA	AUXILIAR DE ENFERMERIA	525.088	S.URGENCIAS

4 OBJETO DE COSTO

La gestión de costos para esta empresa de acuerdo con el sistema ABC está definida en el segmento de actividades correspondientes al servicio de urgencias, esta decisión es tomada por las directivas con la intención de observar el comportamiento de cada actividad perteneciente al proceso operativo puesto que es el primer servicio que se le presta a un paciente al ingresar al hospital; desde este momento se define si la enfermedad del paciente es transitoria o si requiere de un proceso más profundo como podría ser el de hospitalización.

5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES

Nuestro objeto de costos es considerado como un proceso operativo dentro de la cadena de valor del hospital, este hecho se debe a que sus actividades tienen una secuencia para la atención de los pacientes.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de una entrevista a los empleados del servicio de urgencias corroborando con las actividades descritas en el protocolo de salud de esta institución para la realización de las mismas; en esta diligencia se obtuvieron informaciones de tareas dentro de actividades que no generan valor y que pueden deteriorar el servicio por el tiempo que se gasta en estas, es el caso de sacar copias a identificaciones u órdenes medicas de los pacientes en el momento de la admisión que se pueden solucionar en términos de infraestructura prestando un nuevo servicio de copias o realizando un contrato con una copiadora. El resto de las actividades se manejan con total similitud a lo estipulado en el protocolo y se promedia el tiempo para algunas donde requiere especial cuidado.

5.1 DICCIONARIO DE ACTIVIDADES PARA EL SERVICIO DE URGENCIAS

- **2230^a01 TOMA DE TEMPERATURA:** Es la determinación en grados del calor del cuerpo mediante termómetro clínico que refleja el equilibrio entre el calor producido y el calor perdido por el cuerpo.
- **2230^a02 TOMA DE PRESIÓN ARTERIAL:** Es el procedimiento por medio del cual se determina la fuerza ejercida por la sangre contra las paredes de las arterias. Se manifiesta mediante un quebrado donde el numerador se denomina presión sistólica y el denominador presión diastólica.
- **2230^a03 GLUCOMETRÍA:** Son los pasos mediante los cuales se mide la glucosa salina a un paciente determinado

- **2230^a04 CANALIZACIÓN DE VENAS:** Es el procedimiento mediante el cual se mantiene un acceso al sistema venoso.
- **2230^a05 ACOMPAÑAMIENTO EN MEDULOGRAMA:** Son las actividades que realiza el personal de enfermería para facilitar la recolección de una muestra de líquido medular.
- **2230^a06 ACOMPAÑAMIENTO EN PUNCIÓN LUMBAR:** Son las actividades que realiza el personal de enfermería para facilitar la realización de la toma de muestra del líquido cefalorraquídeo.
- **2230^a07 CONTROL DE LÍQUIDOS:** Consiste en contabilizar la cantidad de líquidos ingeridos y eliminados del paciente.
- **2230^a08 CURACIÓN:** Es el conjunto de actividades por medio de las cuales se hace limpieza de una herida y/o lesiones de residuos, secreciones o exudados con soluciones desinfectantes.
- **2230^a09 INTERCAMBIO EN DIÁLISIS PERITONEAL:** Procedimiento mediante el cual se realiza un intercambio de bolsa que permanece por varias horas en el espacio peritoneal, se drena por gravedad y es reemplazado por nuevos líquidos.
- **2230^a10 OXIMETRÍA DE PULSO:** Procedimiento por medir del cual se monitoriza las funciones cardíacas y saturación del oxígeno del paciente, con el fin de determinar los requerimientos de oxígeno.
- **2230^a11 ADMISIONES DE PACIENTES A URGENCIAS:** Proceso mediante el cual se admisionará e internará un paciente a la sala de urgencias.
- **2230^a12 NOTIFICACIÓN SEMANAL DE EPIDEMIOLOGÍA:** Proceso mediante el cual se notifica semanalmente eventos de vigilancia epidemiológica.
- **2230^a13 SOLICITUD DE MEDICAMENTOS:** Consiste en obtener el tratamiento para cada paciente.
- **2230^a14 INTERNACIÓN DEL PACIENTE:** Consiste en ubicar al paciente en sala asignada para tratamiento y cuidado de acuerdo a su patología.

- **2230^a15 EGRESOS:** Consiste en la terminación de la estancia hospitalaria del paciente por mejoría, remisión voluntaria o muerte.
- **2230^a16 CUIDADOS DEL AGONIZANTE:** Es el cuidado que se brinda al paciente agonizante y a su familia en sus últimos momentos para satisfacer necesidades físicas y espirituales de acuerdo a su credo religioso.
- **2230^a17 ATENCIÓN EN REANIMACIÓN CARDIOPULMONAR:** Cuidado que se brinda al paciente cuando hay disminución súbita de los signos vitales: Respiración y Frecuencia Cardíaca.
- **2230^a18 MANEJO DEL CATÉTER VENOSO CENTRAL:** Es el conjunto de actividades implementadas para dar cuidados de enfermería a pacientes con catéter intravenoso central.
- **2230^a19 PUNCIÓN LUMBAR:** Procedimiento mediante el cual se toma una muestra de líquido cefalorraquídeo para estudio de alteraciones del sistema nervioso central (en infecciones).
- **2230^a20 TRANSFUSIÓN DE COMPONENTE SANGUÍNEO:** Esta administración de sangre o hemoderivados vía endógena al paciente en las condiciones de seguridad adecuadas evitando complicaciones.
- **2230^a21 REMISIÓN DE PACIENTES AL TERCER NIVEL O UCI:** Consiste en el traslado de un paciente a otra institución de mayor complejidad para mejorar su condición de salud.
- **2230^a22 CONSULTA MÉDICA:** Atención médica inmediata que se le brinda al paciente al ingresar a la sala de urgencias.

6 DETERMINACIÓN DE RECURSOS:

Los recursos se distribuyen en los distintos centros de costos en donde se maneja un porcentaje del 15% de participación de recursos del centro de costos administrativo, un 30% del centro de costos operativos y un 12% del centro de

costos especial. Se realiza asignación de los costos directos e indirectos en los distintos centros de costos por medio de prorratio primario.

Cuadro 3. Costo de Recursos por centro de costos (Datos 2006)

COSTO DE RECURSOS POR CENTRO DE COSTOS				
COD.	RECURSOS	CRITERIO	C.C.	SALDO
510505	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	9.271.123
511005	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	7.453.919
511505	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	22.007.878
512005	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	60.184.097
510545	MANTENIMIENTO, REPARAC. ADECUACION E INS	Directo	CC03	0
51054503	MANTENIMIENTO DE REDES TELEFONICAS	Directo	CC03	0
512045	MANTEN. REPERACION, EDUCACION E INSTALAC	Directo	CC03	6.352.750
51204501	MANTENIMIENTO GENERAL	Directo	CC03	526.900
51204502	MANTENIMIENTO, REP. EQUIPOS DE OFICINA	Directo	CC03	1.005.180
51204505	MATERIALES ELECTRICOS	Directo	CC01	36.900
51204506	MTTO, REPARACION EQUIPOS COMPUTACION	Directo	CC03	1.111.993
51204511	MANTENIMIENTOS Y REPARAC. DE EQUIPOS	Directo	CC03	3.538.377
51204512	MANTENIMIENTO CAMIONETA	Directo	CC03	133.400
512010	HONORARIOS Y SERVICIOS	Directo	CC01	14.316.104
51201001	HONORARIOS	Directo	CC01	10.303.000
71020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0
71030223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	7.464.978
71040223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	686.100
72010223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	16.264.105
73020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	275.500
73030223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	266.360
73040223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0
73070223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	29.160
73090223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	3.371.318
73110223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	60.313
73130223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	1.100.000
512080	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	9.850
51208001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	9.850
730980	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0
73098001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0
51201002	SERVICIOS	Directo	CC03	1.873.104
51201003	SERVICIOS DE LAVANDERIA	Directo	CC03	2.140.000
512035	SERVICIOS	Directo	CC01	27.158.432
51203501	AGUA Y ALCANTARILLADO	Directo	CC03	0
51203502	SERVICIOS DE VIGILANCIA	Directo	CC03	7.698.960
51203504	SERVICIO DE CELULAR	Directo	CC03	440.376
51203505	ENERGIA ELECTRICA	Directo	CC03	0
51203506	TELEFONOS	Directo	CC03	6.272.420
51203507	GAS NATURAL	Directo	CC03	272.603
51203508	IMPRESOS Y PUBLICACIONES	Directo	CC03	0
51203510	FLETES Y ACARREOS	Directo	CC03	0

51203511	SERVICIO DE FOTOCOPIADORA	Directo	CC03	499.700
51203512	SERVICIOS DE RECOLECCION RES. HOSPITAL	Directo	CC03	5.884.800
51203513	SERVICIOS DE ESTERILIZACION	Directo	CC03	0
51203514	SERVICIOS DE INTERNET	Directo	CC03	81.200
71010301	SERVICIO DE AMBULANCIA	No. Servicios	CC02	7.905.000
73030405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC02	3.374.800
73130905	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	1.011.500
51207003	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	No. Pedidos	CC01	360.000
530505	GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	Directo	CC01	1.744.248

7. DIRECCIONADORES

“También llamados Cost drivers o inductores de recursos indican la metodología para trasladar los costos de los centros de costos a las actividades definidas anteriormente. Debemos tomar en consideración que los costos fluyen en cascada a través de la Organización. Habrá algunas actividades que son de apoyo para la realización de otras actividades y habrá Centros de Costos que son en su totalidad de Apoyo para otros Centros de Costos”⁵ Los direccionadores se clasifican por niveles, para el caso estudiado encontramos de primer y segundo nivel como se verá a continuación.

7.1. Direccionadores Primer Nivel

“Son aquellos que se utilizan para distribuir los recursos a las áreas de responsabilidad, siendo éstas, las unidades en las cuales se desea acumular los costos con el ánimo de evaluar los desempeños”.⁶ El procedimiento es tomar la cuenta de costos y gastos, sacar el porcentaje de peso que cada rubro posee en relación a la cuenta total y estipular el método de distribución que se emplea para la asignación de los costos en los centros de costos.

En el Cuadro 4 se observan los direccionadores de primer nivel: directo, que indica que el rubro se registra en determinado centro de costo completamente; número de personas, que divide el rubro entre la nómina para deducir el costo entre los centros de costos; número de servicios, que se efectúa por contrato de acuerdo a la cantidad de

⁵ abc-abm Eduardo Bendersky

⁶ Costeo basado en actividades - ABC

solicitudes que se ejecutan en un mes y número de pedidos, para el caso del rubro de combustibles y lubricantes el gasto general que se consume de acuerdo al servicio.

Cuadro 4. Direccionadores de primer nivel en cuenta de costos y gastos. (Datos agosto 2006)

COD.	CUENTA	Dir. 1er. Nivel	C.C.	COSTO	%
5	GASTOS UNIDAD ADMINISTRATIVA			161.204.267	5,29%
51	ADMINISTRACIÓN		CC01	156.988.789	5,15%
5105	DIRECCIÓN GENERAL		CC01	10.941.573	0,36%
510505	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	9.271.123	0,30%
51050501	SUELDOS	Directo	CC01	6.124.633	0,20%
51050507	CESANTÍAS	Directo	CC01	677.433	0,02%
51050508	INTERESES DE CESANTÍAS	Directo	CC01	419.444	0,01%
51050509	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC01	317.264	0,01%
51050510	VACACIONES	Directo	CC01	318.394	0,01%
51050519	APORTES A E.P.S.	Directo	CC01	451.600	0,01%
51050520	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC01	137.511	0,00%
51050524	OTROS GASTOS DE PERSONAL - ASUMIDOS	Directo	CC01	660.000	0,02%
51050527	GASTO SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR	Directo	CC01	164.844	0,01%
510545	MANTENIMIENTO, REPARAC. ADECUACIÓN IN	Directo	CC03	0	0,00%
51054503	MANTENIMIENTO DE REDES TELEFÓNICAS	Directo	CC03	0	0,00%
510570	DIVERSOS	Directo	CC01	1.670.450	0,05%
51057001	UTILES Y PAPELERÍA	Directo	CC01	1.670.450	0,05%
5110	DIRECCIÓN CIENTÍFICA		CC01	7.453.919	0,24%
511005	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	7.453.919	0,24%
51100501	SUELDOS	Directo	CC01	3.650.011	0,12%
51100507	CESANTÍAS	Directo	CC01	438.001	0,01%
51100508	INTERESES DE CESANTÍAS	Directo	CC01	271.196	0,01%
51100509	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC01	205.131	0,01%
51100510	VACACIONES	Directo	CC01	205.861	0,01%
51100519	APORTES A E.P.S.	Directo	CC01	575.539	0,02%
51100520	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC01	424.312	0,01%
51100522	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC01	1.683.868	0,06%
511070	DIVERSOS	Directo	CC01	0	0,00%
51107001	UTILES Y PAPELERÍA	Directo	CC01	0	0,00%
5115	DIRECCIÓN FINANCIERA		CC01	24.692.713	0,81%
511505	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	22.007.878	0,72%
51150501	SUELDOS	Directo	CC01	13.778.504	0,45%
51150505	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC01	297.330	0,01%
51150506	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC01	0	0,00%
51150507	CESANTÍAS	Directo	CC01	1.807.156	0,06%
51150508	INTERESES DE CESANTÍAS	Directo	CC01	1.096.840	0,04%
51150509	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC01	829.643	0,03%

51150510	VACACIONES	Directo	CC01	793.100	0,03%
51150519	APORTES A E.P.S.	Directo	CC01	1.181.040	0,04%
51150520	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC01	1.716.191	0,06%
51150522	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC01	508.074	0,02%
511535	SERVICIOS	Directo	CC03	2.684.835	0,09%
51153505	TEMPORALES - SUMINISTRO DE PERSONAL	Directo	CC03	2.684.835	0,09%
5120	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		CC01	113.900.584	3,74%
512005	GASTOS DE PERSONAL	Directo	CC01	60.184.097	1,97%
51200501	SUELDOS	Directo	CC01	25.641.521	0,84%
51200502	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC01	13.330.774	0,44%
51200503	VIÁTICOS	Directo	CC01	50.000	0,00%
51200505	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC01	1.463.210	0,05%
51200506	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC01	0	0,00%
51200507	CESANTÍAS	Directo	CC01	3.656.844	0,12%
51200508	INTERESES DE CESANTÍAS	Directo	CC01	2.186.344	0,07%
51200509	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC01	2.454.119	0,08%
51200510	VACACIONES	Directo	CC01	1.525.807	0,05%
51200519	APORTES A E.P.S.	Directo	CC01	3.759.860	0,12%
51200520	APORTE A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC01	3.372.981	0,11%
51200521	APORTES A A.R.P.	Directo	CC01	0	0,00%
51200522	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC01	2.742.637	0,09%
512010	HONORARIOS Y SERVICIOS	Directo	CC01	14.316.104	0,47%
51201001	HONORARIOS	Directo	CC01	10.303.000	0,34%
51201002	SERVICIOS	Directo	CC03	1.873.104	0,06%
51201003	SERVICIOS DE LA VANDERÍA	Directo	CC03	2.140.000	0,07%
512015	IMPUESTOS, TASAS Y GRAVAMENES	Directo	CC01	0	0,00%
51201501	IMPUESTOS, TASAS Y GRAVAMENES	Directo	CC01	0	0,00%
512020	ARRENDAMIENTOS	Directo	CC03	0	0,00%
51202001	ARRENDAMIENTO	Directo	CC03	0	0,00%
512025	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	Directo	CC01	781.733	0,03%
51202501	BIENESTAR SOCIAL	Directo	CC01	0	0,00%
51202506	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	Directo	CC01	781.733	0,03%
512026	DOTACIÓN DE UNIFORMES	Directo	CC01	696.000	0,02%
51202601	DOTACIÓN DE UNIFORMES	Directo	CC01	696.000	0,02%
512030	SEGUROS	Directo	CC01	0	0,00%
51203001	SEGUROS	Directo	CC01	0	0,00%
512035	SERVICIOS	Directo	CC01	27.158.432	0,89%
51203501	AGUA Y ALCANTARILLADO	Directo	CC03	0	0,00%
51203502	SERVICIOS DE VIGILANCIA	Directo	CC03	7.698.960	0,25%
51203504	SERVICIO DE CELULAR	Directo	CC03	440.376	0,01%
51203505	ENERGIA ELÉCTRICA	Directo	CC03	0	0,00%
51203506	TELEFÓNOS	Directo	CC03	6.272.420	0,21%
51203507	GAS NATURAL	Directo	CC03	272.603	0,01%
51203508	IMPRESOS Y PUBLICACIONES	Directo	CC03	0	0,00%
51203510	FLETES Y ACARREOS	Directo	CC03	0	0,00%
51203511	SERVICIO DE FOTOCOPIADORA	Directo	CC03	499.700	0,02%

51203512	SERVICIOS DE RECOLECCIÓN RES. HOSPITAL	Directo	CC03	5.884.800	0,19%
51203513	SERVICIOS DE ESTERILIZACIÓN	Directo	CC03	0	0,00%
51203514	SERVICIOS DE INTERNET	Directo	CC03	81.200	0,00%
51203515	TEMPORALES - SUMINISTRO DE PERSONAL	Directo	CC01	6.008.373	0,20%
512040	LEGALES	Directo	CC01	139.842	0,00%
51204001	AUTENTICACIONES	Directo	CC01	139.842	0,00%
512045	MANTEN. REPERACIÓN, EDUCACIÓN E INSTA	Directo	CC03	6.352.750	0,21%
51204501	MANTENIMIENTO GENERAL	Directo	CC03	526.900	0,02%
51204502	MANTENIMIENTO, REP. EQUIPOS DE OFICINA	Directo	CC03	1.005.180	0,03%
51204505	MATERIALES ELÉCTRICOS	Directo	CC01	36.900	0,00%
51204506	MTTO, REPARACIÓN EQUIPOS COMPUTACIÓN	Directo	CC03	1.111.993	0,04%
51204511	MANTENIMIENTOS Y REPARAC. DE EQUIPOS	Directo	CC03	3.538.377	0,12%
51204512	MANTENIMIENTO CAMIONETA	Directo	CC03	133.400	0,00%
512065	MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS	Directo	CC01	0	0,00%
51206501	MATERIALES Y SUMINISTROS	Directo	CC01	0	0,00%
512070	DIVERSOS	Directo	CC01	2.921.066	0,10%
51207001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC01	1.708.420	0,06%
51207002	ELEMENTOS DE ASEO Y LAVANDERÍA	No. Personas	CC03	0	0,00%
51207003	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	No. Pedidos	CC03	360.000	0,01%
51207006	ATENCIÓN MÉDICA A TRABAJADORES	Directo	CC01	295.364	0,01%
51207007	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	Directo	CC01	0	0,00%
51207008	GASTOS VARIOS	Directo	CC01	515.082	0,02%
51207009	CORREO, PORTES Y TELEGRAMA	Directo	CC01	42.200	0,00%
512077	GASTOS DE ALIMENTACIÓN	No. Personas	CC01	667.200	0,02%
51207701	SUMINISTRO DE ALIMENTACIÓN	No. Personas	CC01	667.200	0,02%
512080	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	9.850	0,00%
51208001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	9.850	0,00%
512083	GASTO TRANSPORTES	Directo	CC01	513.700	0,02%
51208301	GASTO TRANSPORTE	Directo	CC01	513.700	0,02%
512084	ELEMENTOS DE CAFETERIA	No. Personas	CC03	159.810	0,01%
51208401	ELEMENTOS DE CAFETERIA	No. Personas	CC03	159.810	0,01%
53	FINANCIEROS		CC01	4.215.478	0,14%
5305	ENTIDADES FINANCIERAS		CC01	4.215.478	0,14%
530505	GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	Directo	CC01	1.744.248	0,06%
53050501	GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	Directo	CC01	1.744.248	0,06%
530525	INTERESE CORRIENTES	Directo	CC01	0	0,00%
53052501	INTERESES CORRIENTES	Directo	CC01	0	0,00%
530530	INTERESES MORATORIOS	Directo	CC01	0	0,00%
53053001	INTERESES MORATORIOS	Directo	CC01	0	0,00%
530560	MULTAS Y SANCIONES	Directo	CC01	0	0,00%
53056001	GASTOS HONORARIOS Y SANCIONES	Directo	CC01	0	0,00%
530570	CONTRIBUCION EMERGENCIA ECONOMICA	Directo	CC01	2.471.230	0,08%
53057001	CONTRIBUCION EMERGENCIA ECONOMICA 4X100	Directo	CC01	2.471.230	0,08%
5310	INTERESES MORATORIOS	Directo	CC01	0	0,00%
531005	INTERESES Y/O COMISIONES	Directo	CC01	0	0,00%
53100505	INTERESES MORATORIOS	Directo	CC01	0	0,00%

55	GASTOS EXTRAORDINARIOS		CC01	0	0,00%
5505	DEL PRESENTE EJERCICIO		CC01	0	0,00%
550545	MERMAS Y PERDIDAS	Directo	CC01	0	0,00%
55054501	INVENTARIOS	Directo	CC01	0	0,00%
5510	DE EJERCICIOS ANTERIORES	Directo	CC01	0	0,00%
551025	COSTOS Y GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	Directo	CC01	0	0,00%
55102502	GLOSAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	Directo	CC01	0	0,00%
7	COSTOS DE PRODUCCION		CC02	448.387.008	14,71%
71	UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS		CC02	61.978.873	2,03%
7101	UNIDAD MOBIL		CC02	7.905.000	0,26%
710103	COSTOS INDIRECTOS		CC02	7.905.000	0,26%
71010301	SERVICIO DE AMBULANCIA	No. Servicios	CC02	7.905.000	0,26%
7102	URGENCIAS TRAUMATOLOGICAS	No. Servicios	CC02	27.120.430	0,89%
710201	MATERIALES	Directo	CC02	24.393	0,00%
71020101	MATERIALES	Directo	CC02	24.393	0,00%
710202	MANO DE OBRA	Directo	CC02	27.096.037	0,89%
71020201	SUELDOS	Directo	CC02	9.861.411	0,32%
71020202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	710.216	0,02%
71020205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	143.100	0,00%
71020206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
71020207	CESANTIAS	Directo	CC02	1.408.385	0,05%
71020208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	872.025	0,03%
71020209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	659.594	0,02%
71020210	VACACIONES	Directo	CC02	661.941	0,02%
71020219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	938.880	0,03%
71020220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	1.364.307	0,04%
71020222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	1.069.166	0,04%
71020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
71020227	SERVICIOS	Directo	CC03	327.851	0,01%
7103	CONSULTAS		CC02	16.495.294	0,54%
710301	MATERIALES	Directo	CC02	579.263	0,02%
71030101	MATERIALES	Directo	CC02	579.263	0,02%
710302	MANO DE OBRA	Directo	CC02	14.654.715	0,48%
71030201	SUELDOS	Directo	CC02	7.985.513	0,26%
71030202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	0	0,00%
71030206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
71030207	CESANTIAS	Directo	CC02	1.068.330	0,04%
71030208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	661.474	0,02%
71030209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	500.334	0,02%
71030210	VACACIONES	Directo	CC02	502.115	0,02%
71030219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	1.553.640	0,05%
71030220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	812.935	0,03%
71030222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	801.248	0,03%
71030223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	7.464.978	0,24%
71030224	SUMINISTRO DE PERSONAL	Directo	CC02	2.383.309	0,08%
710370	DIVERSOS	Directo	CC03	1.261.315	0,04%

71037001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	983.393	0,03%
71037002	SERVICIO TELEFONIA CELULAR	Directo	CC03	277.922	0,01%
710380	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
71038001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7104	OBSERVACION		CC02	9.459.967	0,31%
710401	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
71040101	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
710402	MANO DE OBRA	Directo	CC02	9.459.967	0,31%
71040201	SUELDOS	Directo	CC02	6.588.394	0,22%
71040202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	0	0,00%
71040219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	729.915	0,02%
71040220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	820.375	0,03%
71040222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	635.183	0,02%
71040223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	686.100	0,02%
71040225	SUMINISTRO DE ALIMENTACION	Directo	CC02	0	0,00%
7105	CUIDADOS ESPECIALES		CC02	998.182	0,03%
710501	MATERIALES	Directo	CC02	520.420	0,02%
71050101	MATERIALES	Directo	CC02	520.420	0,02%
710502	MANO DE OBRA	Directo	CC02	427.762	0,01%
71050222	APORTES PARA FISCALES	Directo	CC02	293.209	0,01%
71050223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	134.553	0,00%
710570	DIVERSOS	Directo	CC02	50.000	0,00%
71057001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC02	0	0,00%
71057002	SUMINISTRO DE ALIMENTACION	Directo	CC02	50.000	0,00%
72	UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA		CC02	36.732.446	1,21%
7201	CONSULTA ESPECIALIZADA		CC02	36.732.446	1,21%
720101	MATERIALES	Directo	CC02	116.612	0,00%
72010101	MATERIALES	Directo	CC02	116.612	0,00%
720102	MANO DE OBRA	Directo	CC02	36.258.721	1,19%
72010201	SUELDOS	Directo	CC02	9.748.298	0,32%
72010202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	55.134	0,00%
72010205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	47.700	0,00%
72010206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
72010207	CESANTIAS	Directo	CC02	1.200.763	0,04%
72010208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	743.472	0,02%
72010209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	562.358	0,02%
72010210	VACACIONES	Directo	CC02	564.357	0,02%
72010219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	826.960	0,03%
72010220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	1.163.196	0,04%
72010222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	904.865	0,03%
72010223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	16.264.105	0,53%
72010224	SUMINISTRO DE PERSONAL-CONSULTA EXTERNA	Directo	CC02	4.177.513	0,14%
720170	DIVERSOS	Directo	CC03	357.113	0,01%
72017001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	357.113	0,01%
73	UNIDAD FUNCIONAL DE HOSPITALIZACIÓN		CC02	119.665.934	3,93%
7301	CUIDADOS ESPECIALES (INTERMEDIOS)		CC02	4.836.364	0,16%

730102	MANO DE OBRA	Directo	CC02	4.836.364	0,16%
73010201	SUELDOS	Directo	CC02	2.649.524	0,09%
73010202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	272.284	0,01%
73010205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	154.230	0,01%
73010206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73010207	CESANTIAS	Directo	CC02	502.645	0,02%
73010208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	299.762	0,01%
73010209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	226.739	0,01%
73010210	VACACIONES	Directo	CC02	172.138	0,01%
73010219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	322.800	0,01%
73010222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	83.775	0,00%
73010223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	152.467	0,01%
730103	COSTOS INDERECTOS	Directo	CC03	0	0,00%
73010302	MANTENIMIENTO HOSPITALARIO	Directo	CC03	0	0,00%
7302	MEDICAS	Directo	CC02	1.632.179	0,05%
730201	MATERIALES E INSUMOS	Directo	CC02	956.000	0,03%
73020101	MATERIALES	Directo	CC02	956.000	0,03%
730202	MANO DE OBRA	Directo	CC02	676.179	0,02%
73020202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	222.599	0,01%
73020205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	178.080	0,01%
73020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	275.500	0,01%
7303	SANTA CLARA	Directo	CC02	32.192.864	1,06%
730301	MATERIALES	Directo	CC02	1.919.078	0,06%
73030101	MATERIALES	Directo	CC02	1.919.078	0,06%
730302	MANO DE OBRA	Directo	CC02	26.671.900	0,88%
73030201	SUELDOS	Directo	CC02	14.604.354	0,48%
73030202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	968.893	0,03%
73030205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	47.700	0,00%
73030206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73030207	CESANTIAS	Directo	CC02	2.046.230	0,07%
73030208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	1.266.958	0,04%
73030209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	958.316	0,03%
73030210	VACACIONES	Directo	CC02	961.727	0,03%
73030212	AUXILIO DE ESCOLARIDAD	Directo	CC02	0	0,00%
73030219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	1.761.093	0,06%
73030220	APORTES DE FONDO DE PENSIONES	Directo	CC02	1.982.406	0,07%
73030222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	1.807.863	0,06%
73030223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	266.360	0,01%
73030225	SUMINISTRO DE PERSONAL - SANTA CLARA	Directo	CC02	0	0,00%
730304	SERVICIOS	Directo	CC03	3.374.800	0,11%
73030405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC02	3.374.800	0,11%
730370	DIVERSOS	Directo	CC03	227.086	0,01%
73037001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	227.086	0,01%
730380	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73038001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7304	UNIDAD DE QUEMADOS		CC02	3.798.318	0,12%

730401	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
73040101	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
730402	MANO DE OBRA	Directo	CC02	3.748.318	0,12%
73040201	SUELDOS	Directo	CC02	1.925.323	0,06%
73040202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	232.788	0,01%
73040205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	174.900	0,01%
73040206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73040207	CESANTIAS	Directo	CC02	337.539	0,01%
73040208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	208.994	0,01%
73040209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	158.081	0,01%
73040210	VACACIONES	Directo	CC02	158.643	0,01%
73040219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	225.040	0,01%
73040220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	327.010	0,01%
73040223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
73040224	SUMINISTRO DE PERSONAL - QUEMADOS	Directo	CC02	0	0,00%
730404	SERVICIOS	Directo	CC03	50.000	0,00%
73040405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC02	50.000	0,00%
730470	DIVERSOS	Directo	CC03	0	0,00%
73047001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	0	0,00%
7305	UNIDAD DE RECIEN NACIDOS		CC02	13.060.810	0,43%
730501	MATERIALES	Directo	CC02	141.644	0,00%
73050101	MATERIALES	Directo	CC02	141.644	0,00%
730502	MANO DE OBRA	Directo	CC02	12.829.169	0,42%
73050201	SUELDOS	Directo	CC02	5.423.963	0,18%
73050202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	350.950	0,01%
73050205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	66.780	0,00%
73050206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73050207	CESANTIAS	Directo	CC02	806.186	0,03%
73050208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	499.163	0,02%
73050209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	377.563	0,01%
73050210	VACACIONES	Directo	CC02	378.908	0,01%
73050219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	542.640	0,02%
73050220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	1.250.032	0,04%
73050222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	610.649	0,02%
73050223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
73050224	SUMINISTRO DE PERSONAL - NEONATOS	Directo	CC02	2.522.335	0,08%
730570	DIVERSOS	Directo	CC03	89.997	0,00%
73057001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	89.997	0,00%
730580	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73058001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7306	SALA QUIRURGICAS		CC02	11.463.866	0,38%
730601	MATERIALES	Directo	CC02	60.519	0,00%
73060101	MATERIALES	Directo	CC02	60.519	0,00%
730602	MANO DE OBRA	Directo	CC02	9.740.915	0,32%
73060201	SUELDOS	Directo	CC02	5.855.884	0,19%
73060202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	241.009	0,01%

73060205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	95.400	0,00%
73060206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73060207	CESANTIAS	Directo	CC02	484.298	0,02%
73060208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	299.861	0,01%
73060209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	226.813	0,01%
73060210	VACACIONES	Directo	CC02	227.619	0,01%
73060219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	655.773	0,02%
73060220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	808.749	0,03%
73060222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	371.809	0,01%
73060223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	473.700	0,02%
730604	SERVICIOS	Directo	CC03	1.550.050	0,05%
73060405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	1.550.050	0,05%
730670	DIVERSOS	Directo	CC03	112.382	0,00%
73067001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	112.382	0,00%
730680	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
73068001	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
7307	NEUMOPATIAS		CC02	15.560.713	0,51%
730701	MATERIALES	Directo	CC02	3.115.195	0,10%
73070101	MATERIALES	Directo	CC02	3.115.195	0,10%
730702	MANO DE OBRA	Directo	CC02	10.722.865	0,35%
73070201	SUELDOS	Directo	CC02	5.643.942	0,19%
73070202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	320.001	0,01%
73070205	SUBSIDIO DE TRASPORTE	Directo	CC02	20.670	0,00%
73070206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73070207	CESANTIAS	Directo	CC02	852.220	0,03%
73070208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	527.666	0,02%
73070209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	399.123	0,01%
73070210	VACACIONES	Directo	CC02	400.543	0,01%
73070219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	828.279	0,03%
73070220	APORTES A FONDO DE PENSIONES	Directo	CC02	825.606	0,03%
73070222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	875.655	0,03%
73070223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	29.160	0,00%
730704	SERVICIOS	Directo	CC03	1.592.800	0,05%
73070405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	1.592.800	0,05%
730770	DIVERSOS	Directo	CC03	129.854	0,00%
73077001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	129.854	0,00%
730780	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
73078001	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
7308	NEUMOPATIA 2		CC02	9.989.590	0,33%
730801	MATERIALES E INSUMOS	Directo	CC02	1.509.100	0,05%
73080101	MATERIALES	Directo	CC02	1.509.100	0,05%
730802	MANO DE OBRA	Directo	CC02	6.712.115	0,22%
73080201	SUELDOS	Directo	CC02	4.983.698	0,16%
73080202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	371.041	0,01%
73080205	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	Directo	CC02	92.220	0,00%
73080206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%

73080207	CESANTIAS	Directo	CC02	301.773	0,01%
73080208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	186.847	0,01%
73080209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	141.331	0,00%
73080210	VACACIONES	Directo	CC02	141.833	0,00%
73080219	APORTES A E.P.S	Directo	CC02	201.120	0,01%
73080220	APORTES A FONDO DE PENSIONES	Directo	CC02	292.252	0,01%
73080223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
730804	SERVICIOS	Directo	CC03	1.710.000	0,06%
73080405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC02	1.710.000	0,06%
730870	DIVERSOS	Directo	CC02	58.375	0,00%
73087001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	58.375	0,00%
730880	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73088001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7309	MEDICA 3		CC02	9.783.198	0,32%
730901	MATERIALES E INSUMOS	Directo	CC02	94.070	0,00%
73090101	MATERIALES	Directo	CC02	94.070	0,00%
730902	MANO DE OBRA	Directo	CC02	7.294.206	0,24%
73090205	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	Directo	CC02	0	0,00%
73090206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73090207	CESANTIAS	Directo	CC02	588.101	0,02%
73090208	INTERESES DE CESANTIA	Directo	CC02	364.133	0,01%
73090209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	275.427	0,01%
73090210	VACACIONES	Directo	CC02	276.406	0,01%
73090219	APORTES A E.P.S	Directo	CC02	1.408.121	0,05%
73090220	APORTES A FONDO DE PENSIONES	Directo	CC02	569.623	0,02%
73090222	APORTES PARA FISCALES	Directo	CC02	441.077	0,01%
73090223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	3.371.318	0,11%
730904	SERVICIOS	Directo	CC03	2.338.100	0,08%
73090405	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	2.338.100	0,08%
730970	DIVERSOS	Directo	CC03	56.822	0,00%
73097001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	56.822	0,00%
730980	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73098001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7310	LUIS AMIGO		CC02	1.229.965	0,04%
731001	MATERIALES	Directo	CC02	23.739	0,00%
73100101	MATERIALES	Directo	CC02	23.739	0,00%
731002	MANO DE OBRA	Directo	CC02	1.137.650	0,04%
73100223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
73100227	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC02	1.137.650	0,04%
731070	DIVERSOS	Directo	CC03	68.576	0,00%
73107001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	68.576	0,00%
731080	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
73108001	ELEMENTOS DE ASEO	Directo	CC03	0	0,00%
7311	MADRE SOFIA		CC02	13.252.969	0,43%
731101	MATERIALES E INSUMOS	Directo	CC02	90.510	0,00%
73110101	MATERIALES	Directo	CC02	90.510	0,00%

731102	MANO DE OBRA	Directo	CC02	11.151.379	0,37%
73110201	SUELDOS	Directo	CC02	4.965.643	0,16%
73110202	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	Directo	CC02	359.376	0,01%
73110206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
73110207	CESANTIAS	Directo	CC02	900.029	0,03%
73110208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	557.268	0,02%
73110209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	421.513	0,01%
73110210	VACACIONES	Directo	CC02	423.013	0,01%
73110219	APORTES A A. P.S.	Directo	CC02	1.917.330	0,06%
73110220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	871.873	0,03%
73110222	APORTES PARA FISCALES	Directo	CC02	675.021	0,02%
73110223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	60.313	0,00%
73110225	SERVICIOS - MADRE SOFIA	Directo	CC03	0	0,00%
73110231	SUMINISTRO DE PERSONAL	Directo	CC02	0	0,00%
731105	SERVICIOS	Directo	CC03	1.924.900	0,06%
73110505	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	1.924.900	0,06%
731170	DIVERSOS	Directo	CC03	86.180	0,00%
73117001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	86.180	0,00%
731180	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73118001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
7312	PENSIONADOS	Directo	CC02	0	0,00%
731201	MATERIALES E INSUMO	Directo	CC02	0	0,00%
73120101	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
7313	SALA DE ONCOLOGIA		CC02	2.865.097	0,09%
731301	MATERIALES	Directo	CC02	686.476	0,02%
73130101	MATERIALES	Directo	CC02	686.476	0,02%
731302	MANO DE OBRA	Directo	CC02	1.100.000	0,04%
73130223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	1.100.000	0,04%
731309	SERVICIOS	Directo	CC03	1.011.500	0,03%
73130905	SUMINISTRO DE ALIMENTACION A PACIENTES	Directo	CC03	1.011.500	0,03%
731370	DIVERSOS	Directo	CC03	67.121	0,00%
73137001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	67.121	0,00%
731380	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
73138001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
74	UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANOS		CC02	72.546.185	2,38%
7402	CIRUGIA		CC02	72.546.185	2,38%
740201	MATERIALES	Directo	CC02	13.798.046	0,45%
74020101	MATERIALES	Directo	CC02	13.798.046	0,45%
740202	MANO DE OBRA	Directo	CC02	58.688.682	1,93%
74020201	SUELDOS	Directo	CC02	12.570.264	0,41%
74020206	SUBSIDIO FAMILIAR	Directo	CC02	0	0,00%
74020207	CESANTIAS	Directo	CC02	1.676.251	0,05%
74020208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	1.037.878	0,03%
74020209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	785.044	0,03%
74020210	VACACIONES	Directo	CC02	787.836	0,03%
74020219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	1.117.680	0,04%

74020220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	1.624.124	0,05%
74020222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	1.273.212	0,04%
74020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	37.441.402	1,23%
74020226	SUMINISTRO DE PERSONAL - CIRUGIA	Directo	CC02	344.991	0,01%
74020229	SERVICIOS	Directo	CC03	0	0,00%
74020230	SUMINISTRO DE ALIMENTACION	Directo	CC03	30.000	0,00%
740203	COSTOS INDERECTOS	Directo	CC02	0	0,00%
74020302	MANTENIMIENTO DE CIRUGIA	Directo	CC02	0	0,00%
740270	DIVERSOS	Directo	CC02	59.457	0,00%
74027001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	59.457	0,00%
740280	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
74028001	ELEMENTOS DE ASEO	No. Personas	CC03	0	0,00%
75	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO DIAGNOSTICO		CC02	77.246.161	2,53%
7501	ELECTROS		CC02	0	0,00%
750102	MANO DE OBRA	Directo	CC02	0	0,00%
75010223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	0	0,00%
7502	IMAGENOLOGIA	Directo	CC02	14.336.726	0,47%
750201	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
75020101	MATERIALES	Directo	CC02	0	0,00%
750202	MANO DE OBRA	Directo	CC02	13.550.726	0,44%
75020223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	11.216.400	0,37%
75020225	SUMINISTRO DE PERSONAL - IMAGENOLOGIA	Directo	CC02	2.334.326	0,08%
75020226	SUMINISTRO DE ALIMENTACION	Directo	CC02	0	0,00%
750210	HONORARIOS Y SERVICIOS	Directo	CC02	786.000	0,03%
75021002	SERVICIOS	Directo	CC03	786.000	0,03%
750270	DIVERSOS	Directo	CC03	0	0,00%
75027001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC03	0	0,00%
7503	LABORATORIO CLINICO GENERAL	Directo	CC02	56.848.635	1,87%
750302	MANO DE OBRA	Directo	CC02	56.848.635	1,87%
75030223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	56.848.635	1,87%
7504	LABORATORIO FDE PATOLOGIA	Directo	CC02	6.060.800	0,20%
750402	MANO DE OBRA	Directo	CC02	6.060.800	0,20%
75040223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	6.060.800	0,20%
76	UNIDAD FUNCIONAL DE APOYO TERAPEUTICO		CC02	2.957.595	0,10%
7607	REHABILITACION- TERAPIAS		CC02	2.957.595	0,10%
760702	MANO DE OBRA	Directo	CC02	2.957.595	0,10%
76070207	CESANTIAS	Directo	CC02	350.479	0,01%
76070208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	217.005	0,01%
76070209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	164.141	0,01%
76070210	VACACIONES	Directo	CC02	164.725	0,01%
76070222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	262.859	0,01%
76070223	HONORARIOS MEDICOS	Directo	CC02	1.798.386	0,06%
77	UNIDAD FUNCIONAL DE MERCADEO		CC02	77.259.814	2,53%
7701	FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS		CC02	77.259.814	2,53%
770101	MATERIALES	Directo	CC02	70.704.291	2,32%
77010101	MATERIALES	Directo	CC02	70.704.291	2,32%

770102	MANO DE OBRA	Directo	CC02	6.555.523	0,22%
77010201	SUELDOS	Directo	CC02	1.554.249	0,05%
77010207	CESANTIAS	Directo	CC02	186.510	0,01%
77010208	INTERESES DE CESANTIAS	Directo	CC02	115.481	0,00%
77010209	PRIMA DE SERVICIOS	Directo	CC02	87.349	0,00%
77010210	VACACIONES	Directo	CC02	87.660	0,00%
77010219	APORTES A E.P.S.	Directo	CC02	124.320	0,00%
77010220	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	Directo	CC02	180.652	0,01%
77010222	APORTES PARAFISCALES	Directo	CC02	139.882	0,00%
77010226	SUMINISTRO DE PERSONAL-FARMACIA	Directo	CC02	4.079.420	0,13%
77010228	SUMINISTRO DE ALIMENTACION	Directo	CC02	0	0,00%
77017001	UTILES Y PAPELERIA	Directo	CC02	0	0,00%
	TOTAL			3.047.956.373	100,00%

- El valor referenciado en las cuentas ha sido modificado por solicitud de la empresa.

7.2 DIRECCIONADOR DE SEGUNDO NIVEL

Son parte primordial en el ABC e indican los porcentajes de tiempo que gastan los empleados en cada actividad. Se utiliza como soporte el cálculo de mano de obra total ponderada y la distribución a la nómina. Como inductor principal se encuentran los protocolos que explican detalladamente los costos de mano de obra, materiales y el tiempo utilizado en cada actividad.

7.2.1 CÁLCULO DE MOTP, DISTRIBUCIÓN A LA NÓMINA

“La MOTP (Mano de Obra Total Ponderada) consiste en ponderar el peso de la asignación salarial con el tiempo de dedicación a las actividades. Se fundamenta este direccionador en la condición de que las actividades deben recibir recursos en relación con la remuneración de quien las realiza”⁷.

Para llegar a este cálculo es necesario dividir el sueldo de cada empleado entre el total de la nómina(en este caso el estudio es únicamente para el área de urgencias por lo que solo se divide entre el gasto total de la nómina correspondiente a la misma) con el cual se obtiene el porcentaje de gasto que se distribuirá entre el número de actividades que ejerce cada uno.

Cuadro 5. Ponderación de nómina.

CARGO	Nº DE PERSONAS	NÓMINA TOTAL	PONDERACION
-------	----------------	--------------	-------------

⁷ Costeo basado en actividades- ABC. Osorio

MEDICO PEDIATRA	3	7.203.834	37%
AUXILIAR DE ENFERMERIA	16	8.401.669	43%
ENFERMERA JEFE	2	3.820.672	20%
TOTAL NOMINA		19.426.175	100%

El segundo paso es distribuir el porcentaje a cada actividad teniendo en cuenta el tiempo gastado en cada una y el costo de este.

Cuadro 6. Cálculo MOTP

CALCULO MOTP				
ACTIVIDADES	MED. PEDIATRATA	AUX. ENFERM	ENF. JEFE	TOTAL
% SALARIO	37%	43%	20%	100%
2230*01		6%		6%
2230*02		6%		6%
2230*03		4%		4%
2230*04		4%		4%
2230*05		2%		2%
2230*06		2%		2%
2230*07		11%		11%
2230*08		6%		6%
2230*09			1%	1%
2230*10			2%	2%
2230*11			3%	3%
2230*12			1%	1%
2230*13			2%	2%
2230*14			2%	2%
2230*15			2%	2%
2230*16			7%	7%
2230*17	6%			6%
2230*18	4%			4%

2230*19	4%			4%
2230*20	2%			2%
2230*21	4%			4%
2230*22	19%			19%
TOTAL	37%	43%	20%	100%

Con los datos anteriores se obtiene el porcentaje total:

Cuadro 7. Distribución a la nómina

ACTIVIDADES	TOTAL	MOTP
SALARIO		19.429.020
2230*01	6%	1.260.838
2230*02	6%	1.260.838
2230*03	4%	840.558
2230*04	4%	840.558
2230*05	2%	420.279
2230*06	2%	420.279
2230*07	11%	2.101.396
2230*08	6%	1.260.838
2230*09	1%	190.980
2230*10	2%	381.960
2230*11	3%	572.940
2230*12	1%	190.980
2230*13	2%	381.960
2230*14	2%	381.960
2230*15	2%	381.960
2230*16	7%	1.336.861
2230*17	6%	1.080.575
2230*18	4%	720.383
2230*19	4%	720.383
2230*20	2%	360.192
2230*21	4%	720.383
2230*22	19%	3.601.917

TOTAL	100%	19.429.020
-------	------	------------

7.2.2 PROTOCOLOS

Con los protocolos se obtiene la información de los empleados que ejercen cada actividad, el tiempo promedio que depositan en cada una y los materiales – equipos utilizados para las tareas. Esta información permite construir direccionadores de tiempo de actividad; número de empleados por cada actividad; el costo de la mano de obra, del material y de la depreciación de los equipos utilizados para cada actividad.

El protocolo se establece a partir del manual de procesos y procedimientos de la empresa donde se especifica el tratamiento que debe dar cada empleado al cliente desde el momento de entrada a la institución hasta su orden de salida. Constituye también el estudio del costo de la mano de obra estipulado mediante la ponderación del tiempo (expresado en fracción de minutos) y cobro de nomina, la especialidad que se maneje y el periodo de ocurrencia de los procesos; así mismo encontramos el costo de los materiales y equipos utilizados para cada actividad, las cantidades usadas y número de unidades en que viene cada material. (Ver ejemplo Anexo1)

Es necesario tener en cuenta que para los equipos reutilizables el costo establecido en el material no se atribuye a las actividades en forma unitaria sino al momento de conocer el número de veces que se presentó dicha actividad.

Otro detalle importante en la utilización de protocolos es el manejo de códigos para los inventarios utilizados, esto permite que se lleve un control previo evitando la mala utilización de los materiales y comprometiendo al personal empleado a la buena utilización de los mismos. En este caso el control de inventarios es más que una herramienta de costos para el servicio de urgencia, es la manera de manejar una buena contabilidad administrativa.

PROTOCOLOS

Tabla 1. Toma de temperatura

ACTIVIDAD	2230*01							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo (Minutos)	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Informar al paciente	Aux. enfermería	00.01	340					
Verificar periodicidad	Aux. enfermería	00.01	330	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Verificar equipos	Aux. enfermería	00.01	250					
Desinfectar equipo	Aux. enfermería	00.02	250	UR002	1	100	Torunda	1545
Colocar thermometry	Aux. enfermería	00.03	1620	EQO021			Termómetro	560
Informar temperatura	Aux. enfermería	00.03	420					
TOTAL		00.11	3210					

Tabla 2.Toma de presión arterial

ACTIVIDAD	2230*02							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Informar al paciente	Aux. enfermeria	00.01	220					
Verificar periodicidad	Aux. enfermeria	00.01	220	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Ver. Tiempo reposo	Aux. enfermeria	00.15	150					
Ver. Equipo completo	Aux. enfermeria	00.03	130					
Revisar funcionamiento	Aux. enfermeria	00.02	210					
Colocar equipo	Aux. enfermeria	00.02	100	EQO031			Tensiometro	85678
Informar presión	Aux. enfermeria	00.01	200					
TOTAL		00.25	1230					

Tabla 3. Glucometria

ACTIVIDAD	2230*03							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden médica	Aux. enfermería	00.01	200	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Informar al paciente	Aux. enfermería	00.01	300					
Revisar materiales	Aux. enfermería	00.02	200	UR025	1	50	Tirillas	21300
Calibrar glucometro	Aux. enfermería	00.01	250	EQQ035			Glucometro	1200
R. limpieza y puncion	Aux. enfermería	00.03	200	UR002	1	100	Torunda	1545
Colocar tirilla en gluc.	Aux. enfermería	00.01	250					
Informar resultado	Aux. enfermería	00.01	230					
TOTAL		00.10	1630					

Tabla 4. Canalización de venas

ACTIVIDAD	2230*04							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Informar al paciente	Aux. enfermería	00.01	250					
Seleccionar vena	Aux. enfermería	00.02	200					
Colocar torniquete	Aux. enfermería	00.01	230	UR099	1	25	Torniquete	1540
Utilizar guantes	Aux. enfermería	00.01	350	UR003	1	100	Guantes	5300
Hacer asepsia	Aux. enfermería	00.02	350	UR002	1	100	Torunda	1545
Introducir Cateter	Aux. enfermería	00.01	120	UR004	1	1	Cateter	70
Registrar en hoja	Aux. enfermería	00.01	160	UR001	1	100	Hoja de orden	830
TOTAL		00.11	1660					

Tabla 5. Acompañamiento en medulograma

ACTIVIDAD	2230*05							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Aux. enfermeria	00.01	150	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Solicitar autorizacion	Aux. enfermeria	00.01	150					
Preparar equipo	Aux. enfermeria	00.04	320					
Administrar sedantes	Aux. enfermeria	00.03	270	UR010	1	10	Sedante	2500
Hacer asepsia	Medico	00.10	430	UR002	1	100	Torunda	1545
Realizacion medul.	Medico	00.25	430					
Colocar vendaje	Medico	00.12	320	UR005	1	1	Gasa	325
Realizar H.C.	Aux. enfermeria	00.15	500	UR050	1	100	Hoja historia c.	830
TOTAL		01.01	2570					

Tabla 6. Acompañamiento en punción lumbar

ACTIVIDAD	2230*06							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Aux. enfermeria	00.01	210	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Informar al paciente	Aux. enfermeria	00.01	220					
Preparar equipo	Aux. enfermeria	00.06	320					
Trasladar al paciente	Aux. enfermeria	00.05	430					
Colocar guantes	Aux. enfermeria	00.01	230	UR003	1	100	Guantes	5300
Observar lesiones	Aux. enfermeria	00.05	220					
Real. Puncion Lumbar	Medico	00.03	430					
Llevar al paciente	Aux. enfermeria	00.05	320					
TOTAL		00.27	2380					

Tabla 7. Control de líquidos

ACTIVIDAD	2230*07							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Aux. enfermería	00.01	320	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Informar al paciente	Aux. enfermería	00.01	320					
Frac. Líquidos	Aux. enfermería	00.07	430	UR060	2	1	Recipiente	25
Realizar balance liq.	Aux. enfermería	00.10	320	UR050	1	100	Hoja historia c.	830
Informar al médico	Aux. enfermería	00.02	320	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
TOTAL		00.21	1710					

Tabla 8. Curación

ACTIVIDAD	2230*08							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Preparar equipo	Aux. enfermería	00.15	50	UR002	1	100	Torunda	1545
Informar al paciente	Aux. enfermería	00.01	120					
Trasladar al paciente	Aux. enfermería	00.05	100					
Colocarse guantes	Aux. enfermería	00.01	50	UR003	1	100	Guantes	5300
Retirar vendaje	Aux. enfermería	00.03	50					
Valorar herida	Aux. enfermería	00.02	70					
Aplicar solución	Aux. enfermería	00.15	120					
Vendar	Aux. enfermería	00.05	120	UR005	1	1	Gasa	325
Trasladar al paciente	Aux. enfermería	00.05	120					
TOTAL		00.52	800					

Tabla 9. Intercambio de diálisis peritoneal

ACTIVIDAD	2230*09							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Informar al paciente	Enfermera jefe	00.01	184					
Preparar equipo	Enfermera jefe	00.05	150	UR002	1	100	Torunda	1545
Colocarse guantes	Enfermera jefe	00.01	220	UR003	1	100	Guantes	5300
Colocar sol. Dialisante	Enfermera jefe	00.05	220					
Conectar cateter	Enfermera jefe	00.01	184	UR004	1	1	Cateter	70
Abrir drenaje	Enfermera jefe	00.02	230	UR097	1	50	B. drenaje	12300
Cerrar bolsa con claps	Enfermera jefe	00.02	230					
Cuantificar liquido	Enfermera jefe	00.05	340					
Informar al medico	Enfermera jefe	00.01	220	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
TOTAL		00.23	1978					

Tabla 10. Oximetría de pulso

ACTIVIDAD	2230*10							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Enfermera jefe	00.01	150	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Informar al paciente	Enfermera jefe	00.01	150					
Verificar func. Equipo	Enfermera jefe	00.03	230					
Ubicar censor	Enfermera jefe	00.05	230					
Encender equipo	Enfermera jefe	00.02	180		EQO038		Oxímetro	Donado
Informar al medico	Enfermera jefe	00.02	180	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Realizar limpieza	Enfermera jefe	00.05	250	UR002	1	100	Torunda	1545
TOTAL		00.19	1370					

Tabla 11. Admisiones de pacientes a urgencia

ACTIVIDAD	2230*11							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Recibir al paciente	Enfermera jefe	00.01	77					
Llevarlo a sala de proc.	Enfermera jefe	00.05	385					
Hacer proc. De canaliz.	Enfermera jefe	00.02	154	UR004	1	1	Cateter	70
Verificar inf. Paciente	Enfermera jefe	00.05	385	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Solicitar medicamentos	Enfermera jefe	00.05	385					
Ubicar al paciente	Enfermera jefe	00.04	308					
TOTAL		00.22	1695					

Tabla12. Notificación seminal de epidemiología

ACTIVIDAD	2230*12							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar libro de not.	Enfermera jefe	00.01	150	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Recoger fichas dilig.	Enfermera jefe	00.05	120					
Ver. Toma de muestras	Enfermera jefe	00.02	120					
Sol. Sist. EDA e IRA	Enfermera jefe	00.02	150	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Recoger fichas DADIS	Enfermera jefe	00.05	220	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Entregar fichas	Enfermera jefe	00.02	230					
Informe al medico	Enfermera jefe	00.01	150					
TOTAL		00.18	1140					

Tabla 13. Solicitud de medicamentos

ACTIVIDAD	2230*13							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Enfermera jefe	00.01	65	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Calcula dosis	Enfermera jefe	00.03	195					
Llenar formato	Enfermera jefe	00.10	650	UR053	1	100	Hoja pedidos	830
Reclamar en alm. Ped	Enfermera jefe	00.05	325	UR053	1	100	Hoja pedidos	830
Verificar medicamento	Enfermera jefe	00.01	65					
TOTAL		00.20	1295					

Tabla 14. Internación del paciente

ACTIVIDAD	2230*14							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Revisar orden med.	Enfermera jefe	00.01	230	UR001	1	100	Hoja de orden	830
Asignar cama	Enfermera jefe	00.05	230					
ubicar paciente	Enfermera jefe	00.02	150					
Informar al medico	Enfermera jefe	00.01	150	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Ingreso del paciente	Enfermera jefe	00.02	180	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
TOTAL		00.11	940					

Tabla 15. Egresos

ACTIVIDAD	2230*15							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Valoración de pediatra	Enfermera jefe	00.05	355					
Dilig. Documentos	Enfermera jefe	00.05	355	UR054	1	100	Hoja Egreso	830
Verificar admision	Enfermera jefe	00.01	71	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
Expedir recibo pago	Enfermera jefe	00.02	142	CA001	1	100	Recibo pago	520
Entrega formula med.	Enfermera jefe	00.03	213					
TOTAL		00.16	1130					

Tabla 16. Cuidado del agonizante

ACTIVIDAD	2230*16							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Informar al paciente	Enfermera jefe	00.01	220					
Los pasos dependen.	Enfermera jefe	-----						
Asistencia religiosa	Enfermera jefe	00.15	220					
Limpiarle	Enfermera jefe	00.15	230					
Cambiar de posición	Enfermera jefe	00.05	150					
Admin. Tratamiento	Enfermera jefe	00.05	180					
Registrar en H.C.	Enfermera jefe	00.02	320	UR051	1	100	Hoja historia c.	831
TOTAL		00.43	1320					

Tabla 17. Atención de reanimación pulmonar

ACTIVIDAD	2230*17							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
observar sintomas	Medico	00.05	230					
Colocar guantes	Medico	00.01	250	UR003	1	100	Guantes	5300
Cubrir gasa	Medico	00.05	300	UR005	1	1	Gasa	325
Cambiar tapones	Medico	00.05	150	UR004	1	1	Cateter	70
Extraer sangre	Medico	00.02	320					
Valorar signos	Medico	00.02	340					
TOTAL		00.20	1590					

Tabla 18. Manejo de cateter venoso central

ACTIVIDAD	2230*18							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
observar sintomas	Medico	00.05	230					
Solic. Insulina	Medico	00.02	180	UR053	1	100	Hoja pedidos	830
solic. Jeringuilla de 50	Medico	00.01	230	UR053	1	100	Hoja pedidos	830
Realizar acepcion	Medico	00.03	150	UR002	1	100	Torunda	1545
Aplicar insulina	Medico	00.02	150	AL015	Necesaria	50	Insulina	-----
Registrar en H.C.	Enfermera jefe	00.02	340					
TOTAL		00.15	1280					

Tabla 19. Punción lumbar

ACTIVIDAD	2230*19							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Certif. consentimiento inform.	medico	0:05:00	340	UR054	1	100	hoja consent. Inform.	830
traslado de paciente área estéril	medico	0:05:00	150	URI013	1	1	camilla	
asepsia y antisepsia	medico	0:05:00	150	UR005-1	2	50	soluciones bactericidas	500
procedimiento punción lumbar	medico	0:03:00	18300	UR004	1	1	catéter	70
				LB002	2	1	tubo de muestra	350
TOTAL		0:18:00	18940					

Tabla 20. Transfusión de componente sanguíneo

ACTIVIDAD	2230*20							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
identificación de patología	medico	2:00:00	15000					
autorización hemoclasificación	medico	0:05:00	220	UR001	1	100	hoja orden autorizacion	830
Certif. de consentimiento inform.	medico	0:05:00	340	UR054	1	100	hoja consent. Inform.	830
transfusión de hemoderivados	medico	2:00:00	5200	LB218	1	1	unidad hemoderivado	----
vigilancia durante procedimiento	medico	2:00:00	----	UR055	1	100	hoja de evolución	830
TOTAL		4:10:00	20760					

Tabla 21. Remisión de pacientes al tercer nivel o UCI

ACTIVIDAD	2230*21							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
Establecer diagnostico	medico	3:00:00	15000	LB315	1	1	Paquete paraclínicos	-----
Valorac. especializada intensiva	medico	0:10:00	22500	UR070	1	100	hoja val. especializada	830
asignación de cama	medico	0:02:00	340	UR010	1	100	hoja registro hospitalario	830
TOTAL		3:12:00	37840					

Tabla 22. Consulta Médica

ACTIVIDAD	2230*22							
TAREA		MANO DE OBRA			MATERIALES Y EQUIPOS			
	Cargo	Tiempo	Costo de mano de obra	Código	Cantidad	Unidad	Nombre	Costo Materiales
revisión de orden de admisión	medico	0:00:30	220					
atención medica	medico	0:15:00	15000	EQO020	1	1	metro	1200
				EQO034	1	1	estetoscopio	22500
				EQO032	1	1	pulsorímetro	
				EQO033	1	1	oftalmoscopio	33250
				EQO031	1	1	tensiómetro	85678
				EQO022	1	1	peso	35320
				EQO021	1	1	termómetro	560
TOTAL		00:15:30	15220					

8 COSTEO DE ACTIVIDADES PARA EL SERVICIO DE URGENCIAS

Tabla 23. Costo actividades servicio de urgencias

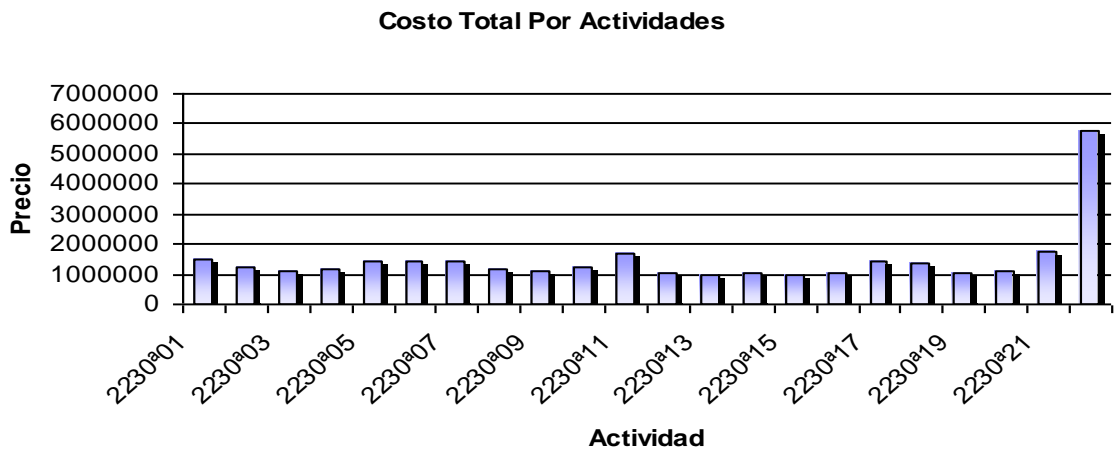
COSTO ACTIVIDADES SERVICIO DE URGENCIA							
ACTIVIDADES	No. Veces realizadas.	Costo mano de obra	Costo materiales	total costo por unidad	total costo mensual	costo otros recursos	TOTAL
2230*01	150	3210	23,7	3233,7	485055	999768	1484823
2230*02	165	1230	8,3	1238,3	204319,5	999768	1204087,5
2230*03	43	1630	449,7	2079,7	89427,1	999768	1089195,1
2230*04	73	1660	208,3	1868,3	136385,9	999768	1136153,9
2230*05	25	2570	598,7	3168,7	79217,5	1369000	1448217,5
2230*06	21	2380	538,3	2918,3	61284,3	1369000	1430284,3
2230*07	23	1710	74,9	1784,9	41052,7	1369000	1410052,7
2230*08	134	800	393,4	1193,4	159915,6	999768	1159683,6
2230*09	45	1978	392,7	2370,7	106681,5	999768	1106449,5
2230*10	87	1370	32	1402	121974	1089600	1211574
2230*11	338	1695	78,3	1773,3	599375,4	1089600	1688975,4
2230*12	24	1140	24,9	1164,9	27957,6	999768	1027725,6
2230*13	295	1295	24,9	1319,9	389370,5	599678	989048,5
2230*14	15	940	24,9	964,9	14473,5	999768	1014241,5
2230*15	338	1130	21,8	1151,8	389308,4	599678	988986,4
2230*16	21	1320	8,3	1328,3	27894,3	999768	1027662,3
2230*17	18	1590	451	2041	36738	1369000	1405738
2230*18	13	1280	32	1312	17056	1369000	1386056
2230*19	21	18940	448,3	19388,3	407104,3	599768	1006872,3
2230*20	6	20760	25	20785	124710	999768	1124478
2230*21	18	37840	16,6	37856,6	681418,8	1089600	1771018,8
2230*22	338	15220	8,3	15228,3	5147165,4	599678	5746843,4

- Costo otros recursos: corresponde a vigilancia, seguros, depreciaciones, edificios, impuesto, mantenimiento, servicios públicos.

8.1 ANÁLISIS DE COSTEO DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE SERVICIO DE URGENCIAS

Al realizar el análisis de costeo de actividades para el área de servicios de urgencias, la actividad que mas costo genera es la N° 22 correspondiente a la consulta medica que participa en todos los procesos del servicio de urgencias al igual que la N°11 correspondiente a la admisión de pacientes lo que hace que sea la tercera con mayor costo pero en una medida menor debido a que esta actividad no requiere de especialización. Como se observa en la figura 3. La segunda con mayor costo es la N° 21 correspondiente a la remisión de pacientes al tercer nivel o UCI (Unidad de Cuidados Intensivos) esto se debe porque además del estudio de consulta participan exámenes anexos que comprometen al servicio de laboratorio, un tiempo de observación especifica por parte del especialista.

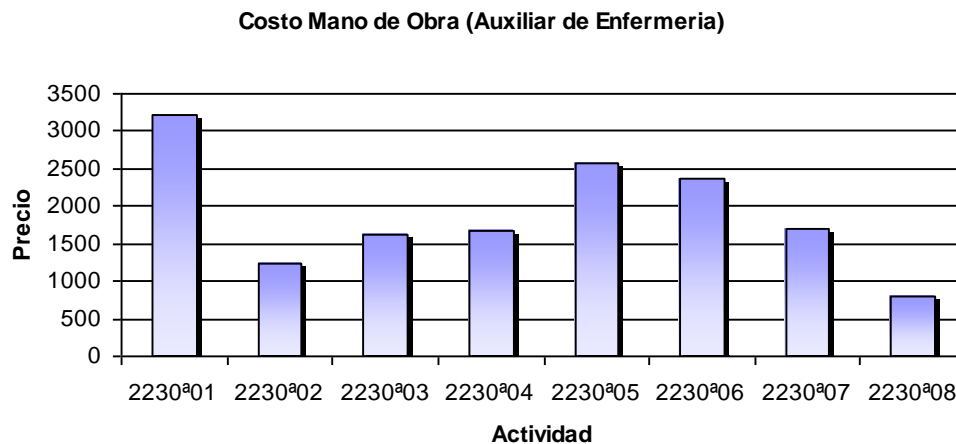
Figura 3. Costo total por actividades



La Figura 4. Nos muestra el costo de mano de obra correspondiente a empleados auxiliares de enfermería donde el costo promedio es de dos mil pesos por actividad. La actividad con mayor costo es la N° 1 correspondiente a la toma de temperatura, que se realiza constantemente para el seguimiento de un cuadro febril o precaución del mismo; la segunda con mayor costo unitario es la N°5 correspondiente al acompañamiento en medulogramas, la cual genera el costo debido a que es un proceso delicado y requiere de una hora de tiempo que es mucho para la participación de una auxiliar en las distintas actividades. La de menor costo es la N° 8 que se refiere a la curación, esta actividad a pesar de no

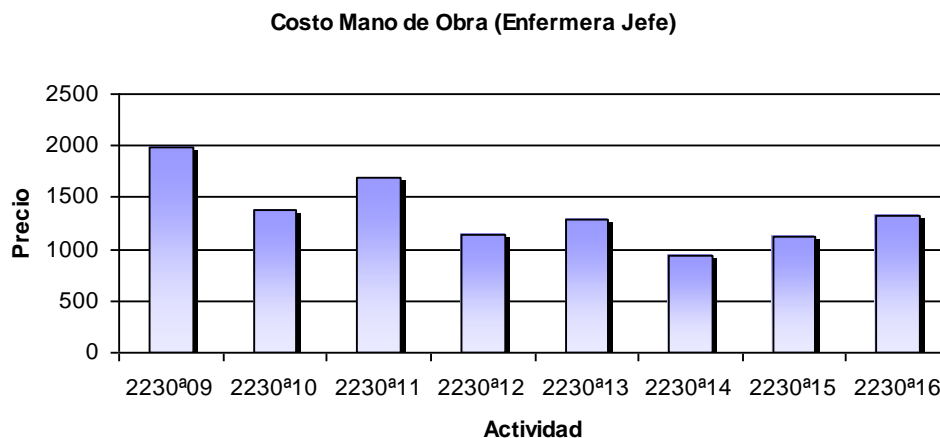
tener un mayor costo la frecuencia en que se solicita es bastante alta logrando un nivel de importancia en el evalúo de los costos.

Figura 4. Costo mano de obra Auxiliar de enfermería



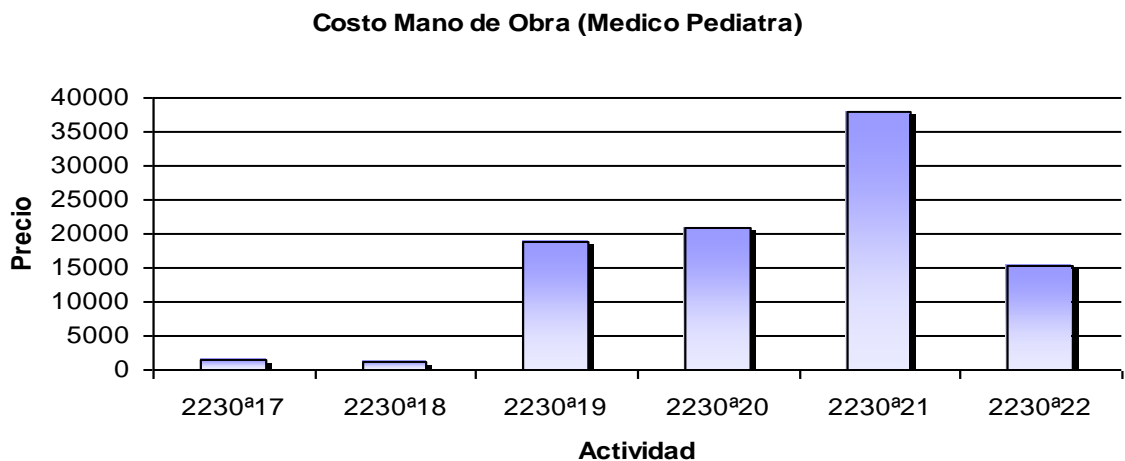
Las enfermeras jefes manejan un horario flexible (8 horas diarias) en comparación con las auxiliares de enfermería, su participación es mas de gestión y actividad especializada haciendo que el costo de su mano de obra tenga un promedio de mil trescientos pesos. Como se observa en la Grafica 5. La actividad con mayor costo unitario es la N°9 correspondiente al intercambio de diálisis peritoneal la cual tiene un grado medio de ocurrencia y requiere de especial cuidado; la segunda es la N°11 como se había indicado antes es la admisión de pacientes, esta actividad es mas de gestión administrativa y se asigna a ellas por la estructura organizacional de la empresa. La de menor costo unitario es la de internación del paciente (N° 14) que también es de gestión pero no requiere de tanto tiempo.

Figura 5. Costo mano de obra enfermera jefe



Para el caso del estudio de costos de mano de obra correspondiente al médico pediatra (Figura 6.) donde el promedio de costo unitario es de veintitrés mil pesos. Se encuentra un alto costo para las actividades de remisión del paciente al tercer nivel o UCI (Nº21) lo cual se debe a que el procedimiento requiere en promedio de tres horas de atención y vigilancia por parte del médico, lo que hace que se reduzca el tiempo de atención para otros pacientes, su grado de ocurrencia es bajo logrando que no se produzca un deterioro de atención en las demás actividades que ejecuta. La actividad principal en el peso del costo es la Nº 22 (consulta médica) para el total de los costos, pero en el costo unitario no sucede lo mismo, la razón es que a pesar de la especialización que requiere el médico solo se dedica a dirigir el tratamiento de la enfermedad por la cual se asiste a la urgencia. Las actividades con menor costo unitario 17 y 18 corresponden a atención de reanimación pulmonar y manejo de catéter central respectivamente su nivel de ocurrencia es bajo, sin embargo tiene peso en el costo total de las actividades lo que indica que se generando un costo por otros recursos diferentes a la actividad, las actividades restantes manejan un costo alto sin embargo su nivel de ocurrencia también es bajo.

Figura 6. Costo mano de obra médico pediatra



MAPA DE ESTUDIO DE COSTOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO DE URGENCIA

9 ESTRUCTURA DEL SISTEMA A.B.C.

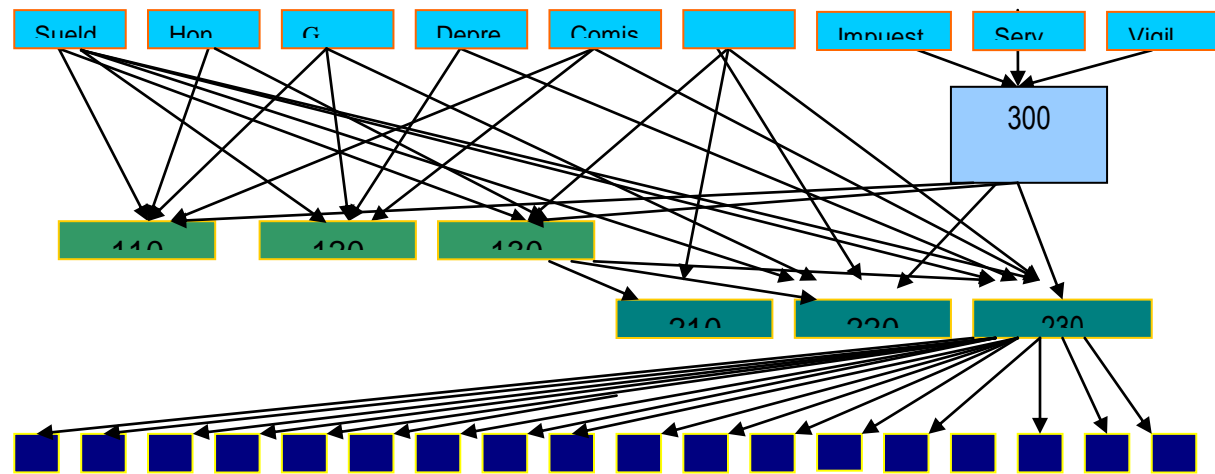
RECURSOS

CENTRO DE COSTO ESPECIAL

CENTROS DE COSTOS ADMINISTRATIVOS

CENTROS DE COSTOS OPERATIVOS

ACTIVIDADES OBJETOS DE COSTO



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de costos basado en actividades realizado a la empresa “Hospital Infantil Napoleón Franco Pareja” tras haber distribuido los centros de costos y seleccionado el servicio de urgencias como objeto de costos a evaluar, se concluye que las actividades estipuladas manejan un buen estado de costos.

El proceso de estudio se inició con el conocimiento de los procesos de prestación de servicios de la empresa, la cual maneja un sistemas de costo tradicional, teniendo en cuenta la estructura organizacional que utilizan se propone establecer distintos centros de costos para identificar los costos que genera cada área por separado, este paso se logra tomando las cuentas de costos y gastos y distribuyendo las responsabilidades al mismo tiempo que se especifica el método de evaluación de los recursos que utiliza la empresa; debido a que el objetivo es el costo de las actividades, el recurso principal es el de la mano de obra.

El estudio correspondiente al costo de mano de obra y tiempo de ejecución de las mismas se logró con base en el número de empleados de la nómina correspondiente al servicio estudiado, efectuando como método investigativo la Mano de Obra Total Ponderada reconocida en el estudio como direccionador de segundo nivel, los resultados arrojaron porcentajes de 37% de participación para los médicos pediatras, 43% para auxiliares de enfermería y 20% para enfermeras jefes; esta distribución se encuentra bien fundamentada con las actividades y tiempos que se explican detalladamente en los protocolos que se presentan como método principal dentro de los direccionadores de segundo nivel.

La elaboración de los protocolos se logra teniendo en cuenta los procesos y procedimientos que maneja el Hospital como guía para sus empleados y realizando una entrevista a los mismos que informe el tiempo y los materiales que utilizan, esta entrevista se realiza individualmente y nos indica las tareas que ellos consideran que generan valor.

Tras el estudio exhaustivo de las actividades se observa el costo total de cada una y se analiza el comportamiento de las mismas y su participación individual, donde se observa que la actividad que genera mayor costo es la de “consulta médica” por su costo unitario en la mano de obra y por el alto grado de ocurrencia, se examina también un alto costo para la admisión de pacientes donde se recomienda analizar esta actividad mas a fondo ya que es la primera dentro de la atención al servicio, por ultimo se encuentra la de remisión de pacientes a tercer

nivel o UCI que presenta el mayor costo unitario por la cantidad de tiempo que capta por parte del medico, esta actividad requiere de cuidado ya que la empresa no posee una Unidad de Cuidados Intensivos que le genere rendimientos para respaldar este costo.

Por ultimo se propone un mapa de estudios que presenta la estructura de costos indicando la distribución de los recursos a los centros de costos y estos a las actividades que den por resultado el objeto de costos.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA. **“Principios de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Costos: Conceptos y Metodología Básicos”**. España: Ediciones Gráficas Ortega S. A., 2^{da} Edición, febrero 1992.
- AECA. **“Principios de Organización y Sistemas. Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico”**. España, No. 9, 1^{ra} Edición, enero 1999.
- Amat, Oriol y Pilar Soldevilla García. **“Contabilidad y Gestión de Costes.”** España: Editora Gestión 2000, 1997.
- Amozarrain, M. **“La gestión por procesos”**. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
- BRIMSON, James A. 1998. **Contabilidad por actividades. Un enfoque de costos basado en las actividades**. Editorial Alfa omega. Marcombo.
- Camaleño Simón, Cristina. **“El modelo ABC a examen: ventajas y limitaciones de uso”**. Partida Doble. España, No. 78, mayo 1997.
- CASTELLO Taliani, Emma; Lizcano Álvarez, Jesús. **“Adecuación de los métodos de control divisional al sistema de gestión y de costos basado en las actividades”**. **Actualidad Financiera**. España. No. 41, marzo 1996.
- CASTELLO, Emma y Jesús Lizcano. Capítulo 2 **“El Sistema de Gestión y de Costes Basado en las Actividades: actuales desarrollos”**. En AECA. **“La Contabilidad de Gestión Actual: Nuevos Desarrollos”**. España, No. 24, /s.a./.
- CASTELLO, Emma y Jesús Lizcano. Capítulo 2 **“Implantación en las PYMES de un sistema de gestión y de costos basado en las actividades”**. En AECA. **“La Contabilidad de Gestión Actual: Nuevos Desarrollos”**. España, No. 23, /s.a./.
- HANSE Y MOWEN. 1996. **Administración de costos: Contabilidad y control**. Internacional Thomson Editores, S.A. México.
- HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO Y BAPTISTA LUCIO. 1998. **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. MC Graw Hill Companies. México.
- HORNGREN, FOSTER Y SRIKANT. 1996. **Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial**. Octava Edición. Prentice Hall Hispano América, S.A. México.
- HORNGREN Y SUNDEN. 1998. **Contabilidad Administrativa**. Editorial Prentice Hall. 9^o edición. México.
- KAPLAN Y COOPER. 1999. **Costos y efectos**. 1^o Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona España.
- ORTEGA PEREZ DE LEON. 1999. **Contabilidad de costos, Incluye la técnica para el control de costos por actividad (ABC)**. Editorial Noriega. México.
- THICKS, Douglas. **Sistema de Costo Basado en Actividades**. Editorial Alfaomega Marcombo.
- CUERVO Y OSORIO. 2007. **Costeo basado en actividades – ABC**-.Ecoe ediciones.

MICHAEL PORTER. **Estrategia Competitiva**. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V de Mexico.

ANEXOS

