

**METODOLOGIA PARA LA DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS  
EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL PARTO Y DEL RECIÉN NACIDO, EN LA  
ESE CENTRO 1 - PUNTO DE ATENCIÓN PIENDAMO**

**ANA PATRICIA BOLAÑOS SILVA  
MARTHA ROCIO VARGAS GUZMAN**

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN, GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**METODOLOGIA PARA LA DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS  
EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL PARTO Y DEL RECIÉN NACIDO, EN LA  
ESE CENTRO 1 - PUNTO DE ATENCIÓN PIENDAMO**

**ANA PATRICIA BOLAÑOS SILVA  
MARTHA ROCIO VARGAS GUZMAN**

Trabajo presentado para optar al título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS

Asesores:  
FERNANDO PINZON  
Asesor Metodológico

JESUS VERGARA MESA  
Asesor Disciplinar

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN, GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

## CONTENIDO

|                                                            | Pág. |
|------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                                               | 12   |
| 1. GENERALIDADES                                           | 13   |
| 1.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA                                 | 13   |
| 1.1.1 Misión.                                              | 13   |
| 1.1.2 Visión.                                              | 14   |
| 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                              | 14   |
| 1.2.1 Áreas funcionales.                                   | 15   |
| 2. DIAGNÓSTICO                                             | 16   |
| 2.1 DOFA                                                   | 21   |
| 2.1.1 Fortalezas                                           | 21   |
| 2.1.2 Amenazas.                                            | 21   |
| 2.1.3 Oportunidades                                        | 22   |
| 2.1.4 Debilidades.                                         | 22   |
| 3. PROBLEMA DE INVESTIGACION                               | 26   |
| 3.1 ANALISIS SITUACIONAL                                   | 26   |
| 3.1.1 Localización – población.                            | 26   |
| 3.1.2 Indicadores área financiera y Administrativa         | 28   |
| 3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                               | 33   |
| 4. OBJETIVOS                                               | 34   |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL                                       | 34   |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS                                  | 34   |
| 5. JUSTIFICACION                                           | 35   |
| 6. MARCO REFERENCIAL                                       | 36   |
| 6.1 ANTECEDENTES                                           | 36   |
| 6.1.1 Sistema de salud en Colombia                         | 36   |
| 6.1.2 Complejidad para determinar los costos hospitalarios | 37   |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL                                                   | 38 |
| 6.2.1 Contabilidad herramienta para la toma de decisiones                        | 38 |
| 6.2.2 Necesidad de implementación de sistema de costos                           | 38 |
| 6.2.3 Sistemas o metodologías de costeo utilizados en salud                      | 39 |
| 6.2.3.1 Costeo basado en actividades ABC                                         | 40 |
| 6.3 MARCO LEGAL                                                                  | 46 |
| 6.3.1 Normatividad en materia de costos para el sector.                          | 46 |
| 6.3.2 Importancia de la atención institucional del parto.                        | 49 |
| 7. MARCO METODOLOGICO                                                            | 51 |
| 7.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN                                                      | 51 |
| 7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN                                                        | 52 |
| 7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS                              | 52 |
| 7.3.1 Entrevistas previamente diseñadas con el personal                          | 53 |
| 7.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS                                            | 54 |
| 7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA                                 | 54 |
| 8. PROYECTO DE INTERVENCIÓN                                                      | 56 |
| 8.1 CENTROS DE RESPONSABILIDAD                                                   | 56 |
| 8. 2 MAPAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS                                            | 57 |
| 8. 3 FLUJOGRAMA PRESTACIÓN DE SERVICIOS                                          | 61 |
| 8.4 PROCESOS Y SUBPROCESOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD                        | 63 |
| 8.4.1 Centro de responsabilidad Administrativo y Financiero                      | 63 |
| 8.4.2 Centro de Responsabilidad Asistencial                                      | 64 |
| 8.4.3 Centro de Responsabilidad Logística y suministros.                         | 68 |
| 8.5 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE APOYO | 69 |
| 8.5.1 Costos operativos                                                          | 69 |
| 8.5.2 Gastos administrativos y de apoyo                                          | 75 |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.6 ACTIVIDADES POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD                        | 75  |
| 8.7 IDENTIFICACIÓN DE INDUCTORES                                      | 77  |
| 8.7.1 Inductores para distribuir los recursos a los procesos.         | 77  |
| 8.7.2 Inductores para distribuir los procesos a las actividades       | 78  |
| 8.7.3. Inductores para distribuir las actividades al objeto del costo | 81  |
| 9. RESULTADOS                                                         | 88  |
| 9.1 RESULTADOS GLOBALES POR PROCESOS                                  | 88  |
| 9.2 ESTADO DE RESULTADOS POR ACTIVIDAD                                | 89  |
| 9.4 RESULTADOS SERVICIO DE PARTOS Y RECIÉN NACIDOS                    | 94  |
| 10. CONCLUSIONES                                                      | 96  |
| 11. PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES                                  | 98  |
| BIBLIOGRAFÍA                                                          | 100 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                                                                           | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Programación y seguimiento de actividades de atención de parto y recién nacido y su cumplimiento. Periodo enero a junio de 2012 – Punto de atención de Piendamó. | 20   |
| Tabla 2. Estrategias                                                                                                                                                      | 24   |
| Tabla 3. Total Población año 2012 y distribución por sexo municipio Piendamó                                                                                              | 26   |
| Tabla 4. Afiliación de la Población al S.G.S.S.S municipio de Piendamó                                                                                                    | 26   |
| Tabla 5. Capacidad instalada. Punto de Atención Piendamó año 2011                                                                                                         | 27   |
| Tabla 6. Producción y Eficiencia hospitalaria 2010 – 2011- ESE Centro 1 Punto de Atención de Piendamó.                                                                    | 28   |
| Tabla 7. Equilibrio presupuestal (millones \$)                                                                                                                            | 28   |
| Tabla 8. Porcentaje de Recaudos                                                                                                                                           | 29   |
| Tabla 9. Pasivos (millones \$)                                                                                                                                            | 29   |
| Tabla 10. Contratación prestación de servicios vigencia 2011                                                                                                              | 31   |
| Tabla 11. Evolución de la contratación (millones de \$ constantes 2011)                                                                                                   | 32   |
| Tabla 12. Cartera diciembre 2011                                                                                                                                          | 33   |
| Tabla 13. Etapas de desarrollo de la Intervención                                                                                                                         | 51   |
| Tabla 14. Administrativo y Financiero                                                                                                                                     | 64   |
| Tabla 15. Consulta externa.                                                                                                                                               | 65   |
| Tabla 16. Urgencias                                                                                                                                                       | 66   |
| Tabla 17. Hospitalización.                                                                                                                                                | 66   |
| Tabla 18. Laboratorio clínico                                                                                                                                             | 67   |
| Tabla 19. Apoyo asistencia, Transporte asistencia básico, Imagenología, Farmacia.                                                                                         | 68   |
| Tabla 20. Logística y suministros                                                                                                                                         | 68   |
| Tabla 21. Listado de Actividades según recurso humano y procesos en los que se realizan Identificación actividades atención de parto y recién nacido                      | 70   |
| Tabla 22. Material médico quirúrgico y medicamentos utilizados en la atención de un parto y el recién nacido punto de atención de Piendamó                                | 73   |
| Tabla 23. Actividades agrupadas por cada centro de responsabilidad.                                                                                                       | 76   |
| Tabla 24. Inductores Recursos a Procesos                                                                                                                                  | 78   |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 25. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad administrativa - financiero a las actividades         | 79 |
| Tabla 26. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad Logística – Suministros a las actividades             | 80 |
| Tabla 27. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad Asistencial a las actividades                         | 81 |
| Tabla 28. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Administrativa – Financiera al objeto del costo    | 82 |
| Tabla 29. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Logística – Suministros al objeto del costo        | 82 |
| Tabla 30. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Asistencial – al objeto del costo                  | 83 |
| Tabla 31. Inductores correspondientes al objeto del costo: servicios de atención del parto y recién nacido        | 84 |
| Tabla 32. Mano de obra                                                                                            | 86 |
| Tabla 33. Cálculo de costos por prestación de servicios por cada atención de parto y recién nacido.               | 86 |
| Tabla 34. Porcentaje de participación y valor por procesos (millones \$)                                          | 88 |
| Tabla 35. Estado de resultados por actividad                                                                      | 89 |
| Tabla 36. Valor actividades primarias                                                                             | 91 |
| Tabla 37. Valor actividades secundarias                                                                           | 91 |
| Tabla 38. Valor actividades primarias                                                                             | 92 |
| Tabla 39. Participación y valor de la mano de obra en las actividades para la atención de partos y recién nacidos | 93 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                              | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Organigrama ESE Centro 1                                                           | 14   |
| Figura 2. Fuentes de financiación por recaudos 2011                                          | 30   |
| Figura 3. Comportamiento Venta de servicios de Salud                                         | 30   |
| Figura 4. Participación por régimen en reconocimientos por VSS                               | 31   |
| Figura 5. Estructura para desarrollar una metodología de distribución y asignación de costos | 58   |
| Figura 6. Mapa de Procesos ESE Centro 1                                                      | 59   |
| Figura 7. Mapa prestación de servicios de salud - Atención de Parto y Recién Nacido          | 60   |
| Figura 8. Flujograma Atención de Parto y Recién Nacido                                       | 62   |
| Figura 9. Porcentaje por Procesos                                                            | 89   |
| Figura 10. Distribución porcentual por actividades                                           | 91   |
| Figura 11. Distribución porcentual de las actividades                                        | 94   |



## **LISTA DE ANEXOS**

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Cartilla de actividades por centros de responsabilidad                                           | 102 |
| Anexo B. Distribución del personal a los procesos y actividades                                           | 103 |
| Anexo C. Distribución de los otros recursos a los procesos y actividades                                  | 107 |
| Anexo D. Materiales médico quirúrgicos y medicamentos utilizados en la Atención del parto y recién nacido | 121 |
| Anexo E. Distribución Partos Recién Nacido                                                                | 122 |

## **ABREVIATURAS Y SIGLAS**

Actividades de P y P: Actividades de protección específica, detección temprana y de interés en salud pública, incluyen 12 normas técnicas o programas en donde se encuentra la atención del parto y del recién nacido.

AIC: Asociación indígena del Cauca. EPS con afiliados de la población indígena.

BDUA: Base de datos única de afiliados.

CLAP: Centro latino americano de perinatología.

CNSSS: Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

EPS: Empresa promotora de salud (Contratante).

ESE: Empresa social del estado (Contratista).

HCPS: Historia clínica perinatal simplificada.

IPS: Institución prestadora de servicios de salud.

PPNA: Población pobre no afiliada.

Punto de atención: P.A: Punto de atención, IPS del municipio de influencia.

RC: Régimen Contributivo.

RIPS: Registro individual de prestación de servicios.

RS: Régimen Subsidiado.

Salida extramural: salidas programadas de grupo interdisciplinario para atender población de la zona rural.

SGSSS: Sistema general de seguridad social en salud.

Súper usuario. Responsable del manejo de la información.

UPC: Unidad de pago por capitación o por persona.

VSS: Venta servicios de salud.

## INTRODUCCIÓN

Es una realidad que en un mercado de alta competitividad la determinación de los costos para la gestión adecuada de los recursos, es factor determinante de la viabilidad de una empresa.

Actualmente la ESE Centro 1, no cuenta con una metodología para distribuir los costos y gastos en que incurre para la prestación del servicio de salud que oferta en el portafolio.

Para desarrollar este proyecto intervención, se plantea aplicar una metodología para la distribución y asignación de los costos en el servicio de atención del parto y del recién nacido, el cual se presta en el proceso de urgencias, que pertenece al grupo funcional asistencial, en el Punto de atención Piendamó.

Para realizar el presente estudio, se realizaron visitas a la empresa, entrevistas con el recurso humano directamente relacionado con el objeto del costo, el nivel directivo y administrativo y se tomó la Información financiera y asistencial con corte a junio de 2012.

## 1. GENERALIDADES

La Empresa Social del Estado ESE Centro 1, fue creada el 7 de abril de 2007, es de carácter departamental, su área de influencia para la prestación de los servicios de salud incluye los municipios de Piendamó, Cajibío, Morales y Silvia en el Departamento del Cauca.

La ESE está conformada por puntos de atención, que tienen características poblacionales, culturales, de accesibilidad y vecindad geográfica similares. De acuerdo a la regionalización del departamento, sus municipios están ubicados en la zona centro del departamento, permitiendo un mejor flujo de pacientes cuando se requiera. Esta intervención se desarrollará en el Punto de Atención de Piendamó.

En los últimos años, algunas ESE en el departamento del Cauca incluida la ESE Centro 1, han tenido una disminución de la contratación por parte de la EPS del Régimen Subsidiado denominada: Asociación indígena del Cauca, especialmente de las actividades de protección específica y detección temprana, en las que se encuentra la atención del parto y recién nacido. Esta situación para el Punto de Atención de Piendamó, en donde esta empresa tiene el 25,74% del total de la población afiliada en el municipio, constituye un factor de riesgo por la disminución en las actividades a ejecutar, además de una evidente competencia porque las instituciones conformadas de carácter indígena están fundamentadas en los usos y costumbres de la población.

La empresa ofrece un portafolio de servicios de salud, de baja complejidad tipo C que consiste en: consulta ambulatoria de medicina general, consulta odontológica, promoción y prevención, laboratorio clínico, imágenes diagnósticas, urgencias 24 horas, hospitalización, atención de partos y transporte asistencial básico.

### 1.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA

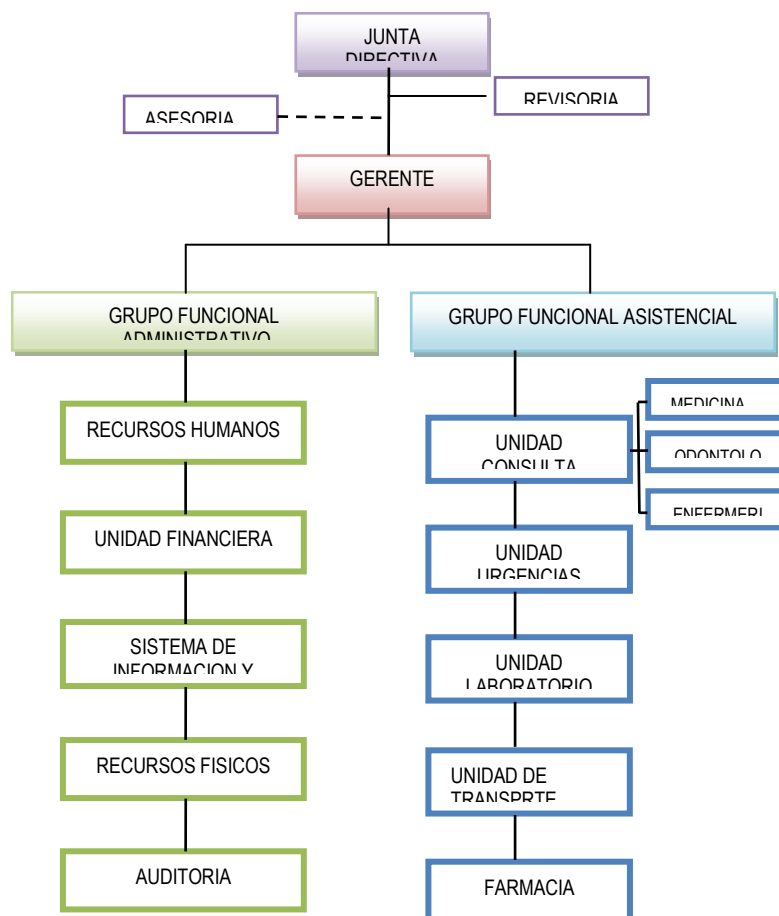
**1.1.1 Misión.** Contribuir a mejorar el estado de salud de la población de los municipios de Piendamó, Morales, Cajibío y Silvia, en especial la más pobre y vulnerable residente en el área de influencia de la red de salud de la Empresa Social del Estado ESE Centro 1, a través de la prestación de servicios de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y recuperación de la salud; con garantía de calidad, cultura de trabajo en red, enfoque familiar y comunitario que permitan la sostenibilidad financiera y la rentabilidad social.

**1.1.2 Visión.** En el año 2012 estar posicionada a nivel local y tener reconocimiento regional como empresa líder, en la prestación de servicios de primer nivel de complejidad en el sector salud, con enfoque social y estándares de calidad, que contribuyen efectivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de la población en los municipios de Piendamó, Morales, Cajibío y Silvia.

Será una Empresa viable y auto sostenible; productiva con estándares de calidad, nivel académico apropiado y apoyo de recursos tecnológicos adecuado; todo lo cual debe redundar en rentabilidad social creciente, traducible en beneficios para la comunidad a la cual sirve, satisfacción para sus trabajadores y crecimiento responsable.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Figura 1. Organigrama ESE Centro 1**



Fuente: Documento de creación ESE Centro 1

**1.2.1 Áreas funcionales.** La ESE Centro 1 tiene tres áreas funcionales: Área Gerencial o de Dirección, Área Administrativa, Área Asistencial.

Número de cargos aprobados por Junta Directiva

| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------|------|------|------|
| 32   | 32   | 32   | 32   |

Fuente: Formulario RH SIHO

Cuenta con una planta de personal básica, con un total de 32 cargos, definidos en el documento de creación, conformada por:

- ✓ 1 gerente
- ✓ 2 profesionales universitarios administrativos (Administrativo y Tesorero)
- ✓ 4 profesionales universitarios, coordinadores asistenciales
- ✓ 12 profesionales de servicio social obligatorio, 4 médicos, 4 enfermeros y 4 odontólogos, uno por cada punto de atención.
- ✓ 8 auxiliares del área de la salud, 2 por cada punto de atención.
- ✓ 5 auxiliares administrativos, 1 encargado del manejo de almacén, 1 de personal.

La mayoría de los procesos tanto del área de asistencial como del área administrativa están externalizados, del total del gasto de personal ejecutado en la vigencia 2011, el 82% corresponde a contratistas.

## 2. DIAGNÓSTICO

La ESE Centro 1 no cuenta con una metodología para distribuir y asignar los costos asociados a recurso humano, equipos, insumos, mantenimiento, servicios públicos, entre otros, en que incurre para la prestación del servicio de salud de atención del parto y del recién nacido.

Si bien es cierto que la empresa tiene información contable, financiera y estadística del área de producción, es necesario realizar ajustes que permitan obtener información unificada y adecuada orientada a la determinación de los costos. Para lograrlo se requiere el compromiso en todos los niveles de la organización para generar una cultura de costos y con ello mejorar la gestión y garantizar la sostenibilidad financiera.

Como lo citan los autores: Desde la promulgación de la Ley 100 de 1993 se exige de manera clara y explícita, que toda entidad prestadora de servicios de salud tanto pública como privada debe contar con un sistema de costos; sin embargo aunque muchas empresas que prestan servicios de salud, han hecho intentos aislados por desarrollar sistemas de información de costos, a la fecha, los organismos encargados de la regulación, control, inspección y vigilancia del sector, no han emitido directrices claras sobre la metodología a aplicar, la forma como estas entidades deben reportar periódicamente información de costos, ni se conocen estudios que permitan identificar cuántas entidades realmente están aplicando metodologías de costeo de reconocido valor técnico, dado que, aunque existen algunas excepciones, la mayoría de las entidades del sector, manejan información de costos de baja calidad, inmersa en la contabilidad financiera y en algunos casos ni siquiera han implementado este tipo de sistemas<sup>1</sup>.

Para la elaboración del diagnóstico se aplicó la matriz DOFA, herramienta analítica para identificar acciones estratégicas viables, mediante el cruce de variables. Orientada a la identificación de acciones que potencien entre sí, los factores positivos y tratar de superar las debilidades y amenazas que impiden el logro del propósito, o disminuir su impacto.

De acuerdo con la información recopilada en la ESE, de fuentes de información primarias y secundarias como: entrevistas y observación directa e información

---

<sup>1</sup> GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008. p. 53, 145-172.



documental como: informes de producción de servicios, consumo de insumos, tiempo de dedicación a las actividades, estados financieros, informes presupuestales, inventarios, procesos y procedimientos, entre otros. Se observan fallas que dificultan calcular los costos, por lo tanto se sugieren acciones de mejoramiento que permitan registrar, consolidar, clasificar y generar información oportuna, real y conciliada con el fin de ejercer un control minucioso, sobre los recursos consumidos por cada área de servicio, orientado a la optimización del uso de los recursos.

La ESE está en proceso de implementación del software administrativo AWA que integra las áreas de cartera – presupuesto – almacén – tesorería, que es una gran ventaja ya que debe permitir tener acceso a información consolidada y detectar oportunamente diferencias que deben ser conciliadas, para obtener reportes confiables.

Pero presenta la desventaja de no haber adquirido el módulo de costos. Aunque a su vez puede verse como una oportunidad, pues una vez se determine la metodología adecuada para la distribución y asignación de los costos, se podrá solicitar al proveedor los ajustes necesarios al programa, para que realmente este acorde a las necesidades de reportes y a las particularidades de una empresa de prestación de servicios de salud, pues otras experiencias han demostrado, que lo que se pretende es simplemente elegir e instalar un software de costos, que finalmente no tiene operatividad y por lo tanto los recursos invertidos se pierden.

En el área de contabilidad se tiene el software Delta, aplicado en el sector y se generan los estados financieros basados en los principios de contabilidad general.

No obstante la información contable está orientada principalmente, al reporte de informes en la periodicidad establecida por los diferentes entes de control. No se maneja la contabilidad de costos y por lo tanto no se aplican indicadores de costos.

Al revisar el estado de resultados se observa, que la venta de servicios de salud se registra con base en las cuentas presentadas, que se pueden clasificar por p y p o recuperación de la salud, pero la distribución por servicios, se realiza por la contadora con base en comportamiento histórico.

Al respecto se considera fundamental, el registro de lo efectivamente facturado por cada centro de servicios en el estado de resultados.

Si bien el reporte de facturación se presenta por *centros de costos*: partos, consulta externa, laboratorio, imagenología, entre otros, el valor unitario que se registra, corresponde al valor promedio que arroja el sistema, de los contratos celebrados por la ESE con las entidades, pero no corresponde a las tarifas realmente cobradas a las EPS, lo que dificulta el análisis.

El reporte de las depreciaciones entregado por contabilidad, esta por compras de grandes rubros: maquinaria y equipo, equipo médico – científico, etc., lo que no permite conocer la depreciación por cada equipo.

En almacén el reporte de equipos se maneja por áreas y por códigos contables, con el respectivo valor de compra y se establece su estado bueno – regular o malo, no tiene el valor de las depreciaciones, la fecha de compra y vida útil.

Los pedidos de insumos de: medicamentos, material médico quirúrgico, odontología, rayos x, papelería, aseo, laboratorio clínico, se hacen con base en promedios históricos, toman el consumo del trimestre anterior, con el cual se determina el saldo en inventario y la cantidad del pedido.

En el reporte de los pedidos no se registra, el valor unitario de cada elemento.

La ejecución presupuestal de gastos, se elabora por punto de atención y se lleva por grandes rubros, pero no se tiene implementada una herramienta, para determinar el gasto y consumo de materiales por centro de costos.

Para la revisión de la información de consumo por servicios públicos, entregan el reporte de los registros presupuestales, que aparecen acumulados por meses y algunos por contrato como los de residuos hospitalarios, lo cual no permite el análisis, esta información se requiere tener, discriminada por cada punto de atención, para revisar el consumo por áreas.

Respecto a los manuales de procesos y procedimientos, la actual gerencia contrató una ingeniera industrial, para verificar la existencia de los mismos y la necesidad de su ajuste, pues informa que los que se tienen, están desactualizados e incompletos.

Aunque la ESE presenta evaluación semestral y anual ante la SSDC por estar en convenio de desempeño, en los términos establecidos por el Ministerio de la Protección Social, en este no se incluye indicadores de costos.

La ESE desconoce el impacto financiero, que tienen los altos porcentajes de descuentos por no cumplimiento de metas contractuales, lo cual incrementa el costo unitario de los servicios y pone en riesgo la viabilidad financiera, primero por la pérdida de recursos y segundo porque la normatividad vigente, permite a las EPS contratar con IPS privadas cuando las IPS públicas no cumplen las metas.

Para prestar los servicios de salud, se requiere gran cantidad de recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y materiales e insumos, actualmente la ESE no tiene en su estructura, una dependencia de costos, que cuente con un desarrollo tecnológico y logístico, que posibilite la integración de la información de las áreas administrativa y asistencial.

Lo anterior limita el control estricto de la ejecución del gasto y detectar desperdicios y cuellos de botella.

Además el desconocimiento del costo genera desventaja en la negociación de las condiciones de la contratación con las EPS, que en su posición dominante determinan las tarifas para la prestación de servicios.

Teniendo en cuenta que la normatividad vigente, determina la necesidad de implementar costos y que la Ley 1438 de 2010 establece la contratación de p y p por la modalidad de evento a partir de la vigencia 2013, se plantea establecer una metodología para la asignación y distribución de los costos, que sirva como piloto para aplicar en los demás servicios.

Para la población contratada por cada EPS del régimen subsidiado y la población pobre no afiliada (PPNA), se establece el número de partos esperados de acuerdo a los parámetros de programación de actividades, determinado por la Resolución 3384 de 2000,<sup>2</sup> en donde acuerda que para el seguimiento y evaluación de las actividades, es preciso, tener un desarrollo del sistema Integral de información en salud, una vez solicitada esta información se encontró que no se realiza el

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución No. 3384 de 2000 (Diciembre, 29). Por la cual se modifican parcialmente las Resoluciones 412 y 1745 de 2000 y se deroga la Resolución 1078 de 2000.

proceso, por lo tanto con la aplicación de las matrices de programación se realizó, con el siguiente resultado:

**Tabla 1. Programación y seguimiento de actividades de atención de parto y recién nacido y su cumplimiento. Periodo enero a junio de 2012 – Punto de atención de Piendamó.**

| Población: EPS – RS PPNA | Población | Total partos esperados año | Total partos atendidos a junio de 2012 | % cumplimiento |
|--------------------------|-----------|----------------------------|----------------------------------------|----------------|
| Caprecom                 | 2.121     | 27                         | 4                                      | 14,8           |
| AIC                      | 7.784     | 98                         | 35                                     | 35,7           |
| Mallamas                 | 1.888     | 24                         | 14                                     | 58,3           |
| Salud Vida               | 2.579     | 33                         | 1                                      | 3,0            |
| Asmet salud              | 9.905     | 125                        | 33                                     | 26,4           |
| Emssanar                 | 5.974     | 75                         | 18                                     | 24,0           |
| PPNA                     | 2.481     | 31                         | 1                                      | 3,2            |
| Cafesalud *              |           |                            | 1                                      |                |
| Total                    | 32.732    | 413                        | 107                                    | 25,9           |

Fuente: ESE Centro 1 Punto de atención de Piendamó RIPS año 2012

\*Cafesalud EPS del Régimen contributivo, tiene todas las actividades contratadas por facturación

Según el porcentaje de cumplimiento en la atención esperada para este procedimiento, que para este indicador determina la disponibilidad de los servicios de atención de parto y del acceso de la población a los mismos<sup>3</sup>, se encuentra que en la mayoría de las EPS está en un rango de muy deficiente y solamente para la EPS Mallamas estaría en adecuado, con un porcentaje superior al 58,3% para el periodo evaluado.

Como se puede observar es muy importante que el gerente y su equipo de trabajo, conozca la programación de actividades contratadas por cada EPS, con el fin de realizar el seguimiento y evaluación, para determinar el cumplimiento y de manera oportuna realizar actividades que conlleven a su consecución, como búsqueda de gestantes en el último trimestre, para incentivar la atención del parto, ofertar traslado de la gestante para atención del parto, establecer una casa o atención de la gestante con riesgo en un sitio cercano al hospital Estas estrategias tendrán un doble propósito como es que se pueda incidir de manera positiva en la

---

<sup>3</sup> Ibid. p. 26.

morbimortalidad materna y perinatal, garantizando la atención institucional del parto y cumplir las metas de programación convenidas y de esta manera, poder determinar el costo real de la atención del parto y del recién nacido, de acuerdo a las diferentes modalidades de contratación, que actualmente tiene la empresa.

## **2.1 DOFA**

A continuación, se muestran los resultados específicos del análisis situacional, que se espera sean de utilidad, en la generación de acciones de mejoramiento y estrategias, para ser incorporadas en la planeación de la ESE, pues muchas veces por la cotidianidad y la rendición de informes a los entes de control, los directivos aunque cuenten con la información, no se detienen a examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**2.1.1 Fortalezas.** La empresa tiene en su estructura; personal en las diferentes áreas administrativas y asistenciales y cuenta con software de información que se constituyen en fuente de información, para adelantar el objetivo del presente trabajo.

Cuenta con recurso humano del área asistencial, capacidad instalada e insumos de acuerdo a las normas de calidad, personal profesional para coordinar la unidad de urgencias y hospitalización, que realiza seguimiento y evaluación al cumplimiento de las actividades. También en el área de auditoría y facturación.

Las historias clínicas en el área de consulta externa están sistematizadas.

Está en proceso de implementación del software AWA que integra las áreas de cartera – presupuesto – almacén - tesorería.

Tiene un profesional para el manejo de la contabilidad financiera, cuenta con el software contable Delta.

**2.1.2 Amenazas.** Las EPS determinan las tarifas y los porcentajes de la contratación, para la prestación de servicios de la atención del parto y del recién nacido.

La normatividad vigente permite a las EPS contratar con IPS privadas, en el caso de que las IPS públicas no cumplan las metas pactadas contractualmente.

La cultura de no pago de las EPS – RS genera iliquidez.

Posibilidad de población gestante de acceder a hospitales de segundo y tercer nivel en Popayán.

Alto porcentaje de la población ubicada en la zona rural, con problemas de acceso geográfico por vías en mal estado y falta de medios de transporte y problemas de orden público, lo que aumentaría los costos para poder garantizar el servicio, que muchas veces no es reconocido por lo pagadores.

Del total de la población afiliada al régimen subsidiado, que es la mayor fuente de financiación, el 25% corresponde a población indígena, con usos y costumbres propios, convirtiéndose en una barrera de acceso cultural, que disminuye la población objeto de atención y en consecuencia los ingresos de la empresa.

**2.1.3 Oportunidades.** La normatividad vigente plantea la necesidad de implementar costos.

La Ley 1438 de 2010, establece la contratación por la modalidad de evento a partir del año 2013.

Existen normas técnicas nacionales de obligatorio cumplimiento, que determinan una población objeto y la programación de actividades, procedimientos e intervenciones, para la atención del parto y del recién nacido, lo cual permite estandarizar las actividades que se deben realizar, sujetas a ajustes institucionales.

Es la única IPS de baja complejidad, que presta el servicio institucional de atención de partos y recién nacidos en el municipio.

**2.1.4 Debilidades.** La ESE no cuenta con procesos y procedimientos específicos estandarizados en el programa de atención del parto y del recién nacido.

Los manuales de procesos y procedimientos del área administrativa y financiera están en proceso de revisión y ajuste, por parte de la nueva gerencia ya que algunos están desactualizados o incompletos.

La ESE no cuenta con una metodología para distribuir y asignar los costos asociados a recurso humano, equipos, insumos, mantenimiento, servicios públicos, entre otros, en que incurre para la atención del parto y del recién nacido.

Los altos porcentajes de descuentos por no cumplimiento de metas, en atención de partos y del recién nacido, incrementan el costo unitario del mismo y se desconoce el impacto financiero que este tiene.

La solicitud de los insumos para el desarrollo de las actividades de atención del parto y recién nacido, se realiza de acuerdo a las necesidades estimadas por el personal que participa en el proceso, basados en consumos históricos.

No se lleva un registro adecuado que permita determinar el tiempo utilizado en todas las etapas de la atención del parto y del recién nacido.

La información contable está orientada principalmente al reporte de informes, en la periodicidad establecida a los diferentes entes de control.

El reporte de las depreciaciones, no están discriminadas por cada equipo, lo que dificulta la distribución de la misma. En almacén se maneja relación de inventarios por áreas y por códigos contables con el valor de compra, pero no tiene valor de las depreciaciones.

En el estado de resultados la venta de servicios de salud, se registra con base en las cuentas presentadas, pero la distribución por servicios se realiza por la contadora con base en comportamiento histórico.

La ejecución presupuestal de gastos se lleva por grandes rubros, no se tiene implementada una herramienta, para determinar el gasto por cada servicio.

Ausencia de indicadores de costos.

El valor unitario que se registra en el informe de facturación, corresponde al valor promedio que arroja el sistema de todos los contratos, pero no corresponde a las tarifas realmente cobradas a las EPS, lo que dificulta el análisis.

Falta el módulo de costos en el software administrativo, que se está implementando.

**Tabla 2. Estrategias**

| <b>FO - estrategias de crecimiento</b>                                                                                                                                                                           | <b>DO estrategias de supervivencia</b>                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hospital Piloto en el departamento, en la implementación de una metodología para la distribución y asignación de los costos, en la prestación de servicios de salud.                                             | Generar una articulación entre las áreas de sistemas de información – prestación de servicios, facturación y área administrativa, para que se constituya en una fuente de datos, para adelantar el costeo por actividades.   |
| Desarrollar acciones de demanda inducida, utilizando bases de datos de control de gestantes.                                                                                                                     | Realizar ajustes al sistema de información, con el fin de que arroje los datos necesarios, para determinar los costos del servicio de atención de parto y de recién nacido, para posteriormente aplicarlo a otros servicios. |
| Promover una cultura de optimización de recursos, encaminado a aumentar la rentabilidad, por medio de la asignación del costo por actividades, interviniendo los cuellos de botella y disminuyendo desperdicios. | Promover la contratación con entidades del Régimen Contributivo y especial, que permita incrementar los ingresos de la ESE.                                                                                                  |
| Incentivar la atención institucional del parto, por medio de campañas radiales.                                                                                                                                  | Realizar ajustes pertinentes en el registro de la información del área financiera y conciliación permanente de la misma.                                                                                                     |
| Adecuar la prestación del servicio de acuerdo a usos y costumbres de la zona, incluyendo incentivos culturalmente propios.                                                                                       | La contratación del servicio de partos y recién nacidos por la modalidad de facturación, permite a la ESE plantear a las EPS, una tarifa con base en los costos reales.                                                      |
| Establecer estrategias como garantizar el transporte de las gestantes ubicadas en las zonas más distantes, con difícil acceso. Adecuar una casa de paso para atención de gestantes de alto riesgo.               |                                                                                                                                                                                                                              |



Continuación Tabla 2.

| <b>FA Estrategias de Supervivencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>DA Estrategias</b>                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Realizar seguimiento permanente al cumplimiento de los términos establecidos en la norma, para el giro de recursos por parte de las EPS.</p> <p>Fortalecer los criterios de negociación de la contratación para la atención del parto, para lograr tarifas adecuadas a los costos, en que incurre la ESE para garantizar el servicio.</p> <p>Implementar herramientas de control y seguimiento, para lograr las metas de atención de partos y recién nacidos pactadas contractualmente, que permita aumentar la productividad y optimizar el recurso.</p> | <p>Organizar los procesos y procedimientos propios del servicio y que sean aplicados por el personal, para optimizar los recursos.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### 3.1 ANALISIS SITUACIONAL

**3.1.1 Localización – población.** El Hospital de Piendamó está localizado en el municipio de su mismo nombre, en la zona centro del departamento, comunicado con el municipio de Popayán, por la carretera panamericana a una distancia de 25 Km. En el municipio hay otras instituciones prestadoras de servicios de salud: AIC Huellas (de carácter público) y Compulab (de carácter privado).

La población de los municipios que conforman la ESE representa el 10 % del total de la Población del Departamento del Cauca, que es alrededor de 1.342.617 habitantes. La mayoría de la población se encuentra ubicada en la zona rural, con dificultades de acceso geográfico, orden público y medios de transporte, con una amplia dispersión geográfica, el municipio tiene un número importante de población indígena con usos y costumbres propios.

**Tabla 3. Total Población año 2012 y distribución por sexo municipio Piendamó**

| Municipio | Total Población | Hombres | %    | Mujeres | %    | Urbana | %    | Rural  | %    | Extensión en Km <sup>2</sup> |
|-----------|-----------------|---------|------|---------|------|--------|------|--------|------|------------------------------|
| Piendamó  | 40.558          | 20.685  | 51,0 | 19.873  | 49,0 | 13.993 | 34,5 | 26.565 | 65,5 | 197                          |

Fuente Censo DANE proyecciones 2005 – 2020

A continuación se muestra un cuadro donde se compara los porcentajes de afiliación por regímenes de seguridad social en salud, evidenciando en este municipio un predominio de la población afiliada al Régimen subsidiado.

**Tabla 4. Afiliación de la Población al S.G.S.S.S municipio de Piendamó**

| Municipio | Población según DANE | Población Régimen Subsidiado | % RS  | Población Régimen Contributivo | % RC  | Población Pobre No asegurada | %PPNA | Regímenes especiales | %    |
|-----------|----------------------|------------------------------|-------|--------------------------------|-------|------------------------------|-------|----------------------|------|
| Piendamó  | 40.558               | 30.152                       | 79,86 | 4.629                          | 12,23 | 2.481                        | 6,57  | 505                  | 1,34 |

Fuente: Área Aseguramiento SSDC año 2012

En el año 2009 se inaugura la nueva sede del hospital de Piendamó, que inició la prestación de servicios de salud el 15 de mayo, contando con mejores

instalaciones y adquisición de algunos equipos como el de Rx, se han adelantado proyectos para la sistematización de la información, iniciando con el Punto de atención de Piendamó, en el área de consulta externa, se espera su ampliación a mediano plazo y organizar una red informática para todos los puntos de atención.

**Tabla 5. Capacidad instalada. Punto de Atención Piendamó año 2011**

| Equipos                           | Piendamó |
|-----------------------------------|----------|
| Camas de hospitalización          | 8        |
| Camas de observación              | 4        |
| Mesas de parto                    | 1        |
| Equipos RX                        | 1        |
| laboratorio Clínico               | 1        |
| Unidades odontológicas fijas      | 2        |
| Unidades odontológicas portátiles | 2        |
| Ambulancias                       | 2        |
| Electrocardiograma                | 1        |
| Oftalmoscopio                     | 1        |
| Desfibrilador                     | 1        |
| Nebulizador                       | 3        |
| Aspiradores                       | 4        |
| Ecógrafo                          | 1        |
| Monitor fetal                     | 1        |
| Dopler                            | 1        |
| Incubadora                        | 1        |
| carro de paro                     | 1        |

Fuente ESE CENTRO 1 SIHO MS y PS 2011

Para el año 2011 la ESE incrementó 2 camas en Piendamó por necesidades del servicio.

**Tabla 6. Producción y Eficiencia hospitalaria 2010 – 2011- ESE Centro 1 Punto de Atención de Piendamó.**

| Concepto                                 | 2010          | 2011          |
|------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Promoción y prevención*</b>           | <b>17.089</b> | <b>17.696</b> |
| Dosis de Biológicos Aplicados            | 9.816         | 10.598        |
| Controles de Enfermería                  | 4.637         | 4.768         |
| Citologías Cervicovaginales              | 2.636         | 2.330         |
| <b>Servicios ambulatorios</b>            | <b>58.217</b> | <b>64.430</b> |
| Consultas de Medicina General Electivas  | 47.976        | 52.101        |
| Consultas de Medicina General Urgentes   | 10.241        | 12.329        |
| <b>Servicios hospitalarios</b>           | <b>937</b>    | <b>1.198</b>  |
| Total de Egresos                         | 657           | 968           |
| Total de Partos                          | 280           | 230           |
| Imágenes Diagnosticas                    |               | 6.344         |
| Exámenes de Laboratorio                  |               | 45.984        |
| Total consultas odontológicas realizadas | 32.460        | 29.763        |
| Actividades preventivas en salud bucal   | 937           | 1.198         |

Fuente: ESE Centro 1 SIHO MS y PS

En la Tabla se observa incremento en la producción de servicios, como el de promoción y prevención, consulta médica de urgencias por la ubicación del hospital en la vía Panamericana, donde se presenta alta accidentabilidad en la zona. Se atiende el 55% de los partos esperados de acuerdo a la población contratada.

### 3.1.2 Indicadores área financiera y Administrativa

**Tabla 7. Equilibrio presupuestal (millones \$)**

| Concepto                   | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total Gasto comprometido   | 4.604,5     | 8.735,1     | 9.824,6     | 10.224,0    | 11.192,6    |
| Total Ingreso recaudado    | 5.157,2     | 11.155,4    | 11.067,8    | 10.049,9    | 11.791,2    |
| <b>recaudo/ compromiso</b> | <b>1,12</b> | <b>1.28</b> | <b>1.13</b> | <b>0.98</b> | <b>1.05</b> |

Fuente: Ejecuciones presupuestales

La ESE presenta equilibrio presupuestal en el transcurso de las vigencias, reflejando la sostenibilidad financiera y disciplina en la ejecución del gasto, excepto en 2010 que la relación es inferior a 1, debido básicamente al bajo

porcentaje de recaudos en el régimen subsidiado, también se vio afectada por los cambios en la gerencia.

El resultado de 2011 indica que por cada \$100 comprometidos en el gasto se recaudó \$105, mostrando ejecución del gasto con base en lo efectivamente recaudado.

**Tabla 8. Porcentaje de Recaudos**

| Concepto               | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Régimen Contributivo   | 45,3 | 57,7 | 25,5 | 36,3 | 65,0 |
| Régimen Subsidiado     | 62,4 | 66,2 | 51,4 | 40,1 | 71,9 |
| PPNA                   | 67,7 | 84,8 | 88,9 | 83,7 | 96,4 |
| Demás Pagadores        | 69,8 | 81,0 | 46,7 | 69,4 | 86,9 |
| Por venta de servicios | 63,2 | 69,7 | 55,0 | 45,0 | 73,3 |

Fuente: formulario ingresos SIHO

El porcentaje de recaudo por venta de servicios de salud aumentó en 28 puntos porcentuales en 2011 frente a 2010, lo que permitió cerrar la vigencia sin acumulación de pasivos y recuperar el equilibrio presupuestal. En 2011 la norma, Decreto 971 de 2011 y la Resolución 2320 de 2011, favoreció el recaudo del régimen subsidiado con el giro directo desde la nación.

**Tabla 9. Pasivos (millones \$)**

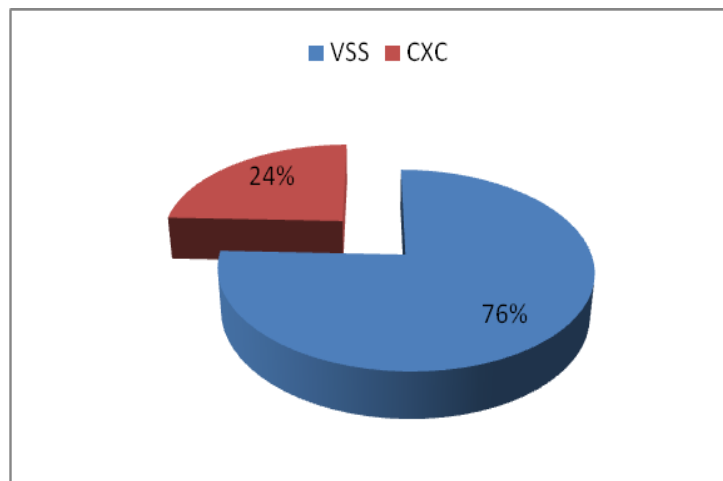
| 2007 | 2008 | 2009 | 2010  | 2011  |
|------|------|------|-------|-------|
| 1.9  | 16.8 | 31.3 | 553.4 | 163.3 |

Fuente: formulario pasivos SIHO

La ESE ha cerrado las vigencias sin acumulación de pasivos, manteniendo al día los pagos por obligaciones laborales, contratistas y proveedores, excepto en la vigencia 2010, que se cerró cuentas por pagar a contratistas y proveedores por la situación de iliquidez. Los valores reflejados en 2011, corresponden a provisiones para prestaciones sociales y para contingencias.

Comportamiento de los ingresos

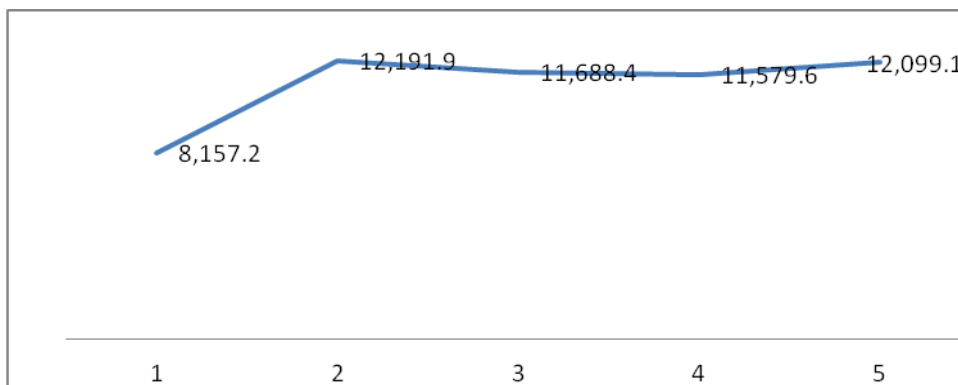
**Figura 2. Fuentes de financiación por recaudos 2011**



Fuente: ejecución presupuestal a 31 de diciembre de 2011

La ESE tuvo durante las vigencias 2008, 2009 y 2010 tres fuentes de financiación para soportar el gasto, incluido los recursos de disponibilidad inicial, que en 2011 solo fueron por \$44 millones debido a la situación de iliquidez en 2010. En el gráfico se observa la distribución en 2011 en el total de recaudos, el 76% corresponde al recaudo de venta de servicios de salud de la vigencia, y el 24% al recaudo de cuentas por cobrar de vigencias anteriores. Para la vigencia 2012 cuenta con recursos de disponibilidad inicial por \$600 millones.

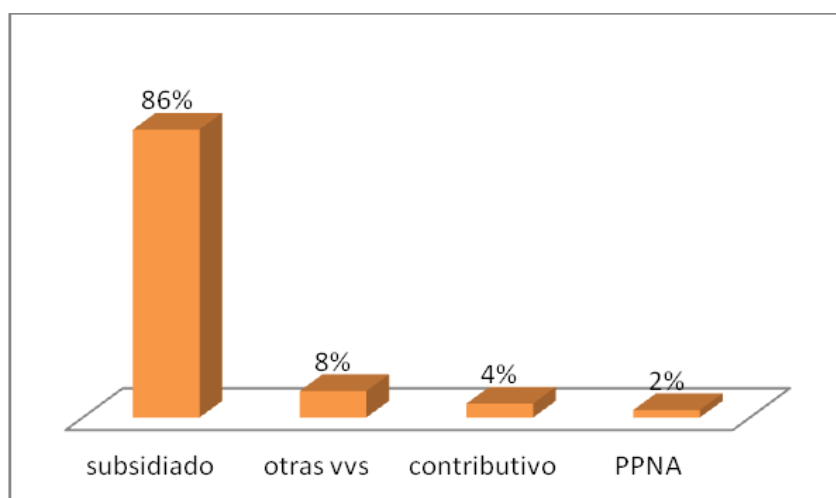
**Figura 3. Comportamiento Venta de servicios de Salud**  
(Millones \$ constantes 2011)



Fuente: ejecuciones presupuestales (Años 2007 a 2011)

Se observa un decrecimiento en las vigencias 2008 a 2010, jalonada por la disminución de recursos de PPNA, los cuales no se compensan con el régimen subsidiado, contrario al comportamiento esperado por las ampliaciones de cobertura, el mayor impacto lo generó por la no contratación de algunos servicios con la AIC. También afecta la venta de servicios de salud los bajos topes establecidos en la contratación por evento con la EPS –RS Asmet Salud.

**Figura 4. Participación por régimen en reconocimientos por VSS**



Fuente: ejecución presupuestal a 31 de diciembre de 2011

La mayor fuente de financiación es el régimen subsidiado con un peso porcentual del 86%, seguido por otras ventas de servicios con el 8%, régimen contributivo con el 4% y PPNA con el 2%, (en 2007 representaba el 15%).

**Tabla 10. Contratación prestación de servicios vigencia 2011 (millones de \$)**

| Concepto                 | Valor  |
|--------------------------|--------|
| Régimen Contributivo     | 501    |
| Régimen Subsidiado       | 9.972  |
| PPNA                     | 574    |
| Otras VSS                | 1.096  |
| Total Venta de Servicios | 12.143 |

Fuente: SIHO – 2193 formulario facturación.

La contratación por venta de servicios de salud de la vigencia 2011 ascendió a \$12.143 millones. El mayor porcentaje de la contratación es por evento.

El principal contratante es la EPS ASMET, le corresponde el 52% del total de los reconocimientos, seguido por Salud Vida y AIC con el 14%, cada una, Emssanar con el 12%, y Mallamas 8%.

**Tabla 11. Evolución de la contratación (millones de \$ constantes 2011)**

| Concepto             | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | Var % |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Régimen Contributivo | 320    | 329    | 474    | 501    | 6%    |
| Régimen Subsidiado   | 9,287  | 8,642  | 9,179  | 9.972  | 9%    |
| PPNA                 | 1,853  | 1,432  | 735    | 574    | -22%  |
| Demás Pagadores      | 634    | 774    | 834    | 1.096  | 31%   |
| Total VSS            | 12,096 | 11,178 | 11,223 | 12.143 | 8%    |

Fuente: Formulario Contratación - SIHO.

Se observa un incremento global en la contratación de venta de servicios de salud del 8%, entre las vigencias 2010 – 2011, el régimen subsidiado aumenta en un 9%. En los demás pagadores el mayor incremento se presenta en el PIC que aumento en 48%.

PPNA disminuye en 22% por las ampliaciones de cobertura. Durante las vigencias 2008 y 2009 se presentó un desbalance financiero en el contrato para la prestación de servicios, generando excedentes de facturación, que afectó los indicadores financieros de la ESE, aunque con la expedición de las resoluciones No 530 y 3797 de 2010 del Gobierno Nacional, se reconoció a la ESE parte de los excedentes por \$726 millones.



**Tabla 12. Cartera diciembre 2011**

| Subconcepto                | Total           | Glosa Inicial  |
|----------------------------|-----------------|----------------|
| <b>Contributivo</b>        | <b>459.4</b>    | <b>143.4</b>   |
| ASMET SALUD ESS            | 5.378.7         | 2.526.5        |
| SALUD VIDA                 | 1.578.8         | 791.5          |
| MALLAMAS                   | 1.269.4         | 98.8           |
| AIC                        | 1.264.6         | 701.6          |
| CAPRECOM                   | 522.6           | 5              |
| <b>Subtotal subsidiado</b> | <b>10.451.2</b> | <b>4.182.2</b> |
| Subtotal SOAT-ECAT         | 238.6           | 145.1          |
| PPNA                       | 19.0            |                |
| Otros Deudores VSS         | 195.5           | 41.8           |
| Diferente a VSS            | 10.1            |                |
| <b>Total</b>               | <b>11.375.0</b> | <b>4.513.4</b> |

Fuente: SIHO - Formulario Cartera.

Solo el 28% de la cartera es corriente, la cartera mayor a 360 días corresponde al 72%. El 92% de la cartera corresponde al régimen subsidiado, el mayor deudor es ASMET SALUD.

La ESE presenta glosas y descuentos pendientes por conciliar por valor de \$4.513 millones que equivale al 40% del total de la cartera, \$2.526 son con la EPS ASMET SALUD.

### 3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la metodología para la asignación y distribución de los costos para la atención del parto y del recién nacido, en la ESE Centro 1- Punto de Atención Piendamó?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear una metodología para la asignación y distribución de los costos en Atención del parto y del recién nacido, en la ESE Centro 1 - Punto de atención Piendamó.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la asignación de los costos en la ESE.
- ✓ Determinar el sistema de costos adecuado, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Plantear una estructura para desarrollar una metodología que permita la distribución y asignación de costos para la ESE
- ✓ Elaborar el mapa de prestación de servicios específico para el proceso de atención de partos y recién nacido y el flujograma.
- ✓ Adecuar y estandarizar procesos específicos, para el programa de atención de parto y recién nacido, que permitan unificar las actividades entre los diferentes profesionales y técnicos que las realizan.
- ✓ Estructurar tablas dinámicas que permitan desarrollar la metodología de distribución y asignación de costos

## 5. JUSTIFICACION

La ESE Centro 1 requiere incluir dentro de la planeación estratégica, una metodología para la distribución y asignación de costos, que le permita disponer de información adecuada para tomar decisiones, orientadas a optimizar el uso de los recursos disponibles, garantizar la viabilidad financiera, determinando de manera acertada el costo de prestación del servicio de atención de parto y recién nacido y su rentabilidad.

El no conocimiento de los costos en que incurre para prestar el servicio, genera desventaja en la negociación de las condiciones de la contratación y limita el control estricto de la ejecución del gasto.

Actualmente la contratación del servicio en mención, se realiza por diferentes modalidades y montos, con algunas EPS se pacta por evento con un monto determinado también llamado “paquete” donde incluyen todas las actividades de este servicio, con otras EPS se realiza por la modalidad de capitación, con un porcentaje de la UPC “Unidad de Pago por capitación”, con importantes descuentos para la ESE por no ejecución de actividades. De esta manera se refleja la desventaja actual de la empresa, al aceptar que las EPS determine el valor a pagar por la atención.

La Ley 1438 de 2011 determina que a partir de la vigencia 2013, la contratación de las actividades de promoción y prevención (dentro de las cuales esta partos), se deberá realizar por la modalidad de evento, para lo cual es fundamental que la ESE conozca el costo de los servicios que oferta.

Es primordial el control y optimización de todos los recursos para garantizar la sostenibilidad financiera, en un escenario en el que las tarifas tienden a bajar, el margen de rentabilidad se reduce cada vez más y las IPS públicas compiten en igualdad de condiciones, con IPS privadas más eficientes.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 ANTECEDENTES

**6.1.1 Sistema de salud en Colombia.** Dentro de las políticas públicas de los estados, los pilares básicos del desarrollo son la salud y la educación. La salud hace parte de uno de los más grandes e importantes sectores de la economía Colombiana.

La salud es definida por la Organización Mundial de la Salud como “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”<sup>4</sup>.

En el estudio de los autores exponen que: El sistema de salud en Colombia pasó de un modelo que brindaba subsidios a la oferta, en el cual se manejaba un esquema centralizado, basado en hospitales públicos donde se prestaba un servicio igual para todos y con tratamientos homogéneos, a un modelo que brinda subsidios a la demanda, el cual se basa en la descentralización, la autonomía y responsabilidad de los prestadores de servicios de salud, donde se llega a sectores de la población que se encontraban excluidos y se prestan servicios de carácter heterogéneo. Anteriormente, el servicio de salud era suministrado por el Estado, ahora cuenta con un modelo de libre competencia, donde participan agentes públicos y privados en igualdad de condiciones y donde se le exige la sostenibilidad financiera. La salud pasó de ser un mercado de pocos competidores y clientes cautivos, a un mercado de operadores privados y clientes abiertos<sup>5</sup>.

Es una realidad que una de las mayores falencias en el sistema de salud en nuestro país, es la falta de claridad de información financiera y por lo tanto de los costos en que se incurre para prestar los servicios, convirtiéndose en una necesidad plantear acciones que permitan determinar tanto los recursos que se requieren para la prestación de servicios, como detectar los desperdicios y así lograr una optimización de los recursos que se destinan a este fin, que en el presupuesto de la nación para la vigencia 2012, según cifras de la revista gobierno fueron de \$12 billones.

---

<sup>4</sup>WHO. Constitución de la Organización Mundial de la salud. [En línea] Disponible en: <http://www.who.int/es/>.

<sup>5</sup> GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. Op.cit. p. 53, 145-172

El sector salud desde la implementación de la Ley 100 de 1993, inicia un proceso de reforma en donde entre otras disposiciones, crea un plan de beneficios con cobertura familiar y determina en sus artículos 166 la atención Materno infantil como prioritaria, que incluye la atención del parto y la atención del posparto y en el artículo 225, determina que las EPS deberán “establecer un sistema de costos, facturación y publicidad”<sup>6</sup>. A través del tiempo se observa como la misma reglamentación de la Ley con los acuerdos del CNSSS como el 77, el 117, el 229, entre otros, establecen la obligatoriedad de estas actividades y determina su financiación con cargo a la UPC y a pesar de que en la norma existe claridad de que no está determinado un porcentaje de la UPC – S, para el desarrollo de las actividades de promoción y prevención, muchas EPS – RS continúan negociando el 10% de la UPC, incluyendo la atención del parto y del recién nacido, ejerciendo una posición de superioridad con las IPS.

**6.1.2 Complejidad para determinar los costos hospitalarios.** Los costos de las empresas manufactureras son relativamente fáciles de determinar, la característica principal, desde el punto de vista de los costos, es que en estas organizaciones los costos directos de materiales y mano de obra, pueden abarcar entre el 80% y el 95% de los costos totales, y los mismos son determinables con relativa facilidad. Mientras que los costos indirectos, ocupan el correspondiente diferencial hasta llegar al 100%.<sup>7</sup>

En las instituciones prestadoras de servicios de salud, la determinación de los costos es compleja, no solamente por la dimensión de los costos indirectos sino también por la gran diversidad, tanto de servicios de salud que se ofrecen en el portafolio, como las áreas administrativas y de apoyo para la prestación de servicios (sistemas de información, contabilidad, cartera, jurídica, revisoría fiscal, control interno y muchas otras áreas).

La ESE Centro 1 no cuenta con una metodología de costos, que le permita disponer de información para la distribución de los costos directos e indirectos, detectar cuellos de botella y desperdicios, para determinar el costo de prestación de los servicios que ofrece.

---

<sup>6</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100 de 1993. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 1993. No. 41148.

<sup>7</sup> GARCÍA CASTRO, Víctor. Universidad Central de Venezuela. [En línea] Disponible en: [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)

## 6.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

**6.2.1 Contabilidad herramienta para la toma de decisiones.** Como lo expresan los autores Horngren y Hoster: La contabilidad es un modelo importante de ayuda a los gerentes para: administrar cada una de las actividades o áreas funcionales de las que son responsables, y coordinar las actividades o funciones dentro de la estructura de la organización como un conjunto.

La contabilidad proporciona información para tres propósitos importantes: elaborar informes internos de rutina, informes internos no rutinarios y elaborar informes externos.

- Contabilidad administrativa: mide y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes a tomar decisiones para cumplir con las metas de una organización. Se concentra en la presentación de informes internos.
- Contabilidad financiera: se centra en presentar informes a terceros; mide y registra las operaciones de la empresa y proporciona estados financieros basados en los principios de contabilidad general aceptadas.
- Contabilidad de costos: proporciona información para la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera. Mide y presenta información financiera y no financiera que se relaciona con el costo de adquirir o consumir recursos por parte de la organización. La contabilidad de costos incluye las áreas tanto de contabilidad administrativa como de la financiera, en las que recopila analiza información de costos.<sup>8</sup>

**6.2.2 Necesidad de implementación de sistema de costos.** Los hospitales requieren la implementación de un sistema de costos alineada con un modelo de gestión estratégica, que involucra entre otras herramientas, como se expresa claramente en el libro Contabilidad de Costos:

- Cálculo de puntos de equilibrio: Con el fin de establecer los niveles mínimos de actividad que se requieren para recuperar los costos y con ello establecer las actividades que se deben estimular y aquellas que se deben eliminar o replantear. Al respecto es importante tener en cuenta que la norma para el

---

<sup>8</sup> HORNGREN Charles T., FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Pearson Educación. 10ª ed. México: Prentice Hall, 2002.

sector salud determina unos indicadores de resultado por tanto la ESE deberá hacer seguimiento a los recursos invertidos, como a los resultados obtenidos para medir la rentabilidad tanto social como financiera.

- Tarifas: más que fijación de tarifas que ya están establecidas en el mercado es contar con información confiable y completa a la hora de enfrentar procesos de negociación con las entidades contratantes.
- Análisis de valor agregado y eficiencia de las actividades: que permita determinar en cuales de ellas se deben tomar decisiones como contratación con terceros, la reestructuración, la centralización de actividades repetitivas, o la eliminación.
- La comparación (Benchmarking): este procedimiento permite mediante la comparación con empresas consideradas líderes o que cuentan con las mejores prácticas en determinados aspectos, que la empresa mejore sus procesos tanto asistenciales como administrativos.
- Presupuestación: si se cuenta con adecuada información de costos se puede mejorar significativamente el proceso de presupuestación, aplicando técnicas como el presupuesto basado en actividades o el presupuesto basado en la demanda esperada.
- Sistemas de Calidad: que permitan combinar la racionalización de recursos con una adecuada prestación del servicio, y mediante el cual se controlen los índices de demanda insatisfecha, los tiempos de espera, los reclamos de usuarios por mala atención, entre otros aspectos.
- Análisis de capacidad ociosa: Para mejorar niveles de productividad haciendo un mejor uso de la infraestructura disponible y en general de los costos fijos que tiene la entidad<sup>9</sup>.

**6.2.3 Sistemas o metodologías de costeo utilizados en salud.** En los estudios: La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación y Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de

---

<sup>9</sup>CASHIN, James A., POLIMENI, Ralph S., Contabilidad de costos. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2002.

decisiones, se presenta ampliamente las metodologías de costos utilizados en el sector salud:

**6.2.3.1 Costeo basado en actividades ABC.** El *Activity Based Costing* (ABC) A mediados de la década de los años 80, se introduce sistema de Costeo ABC, o también llamado “Basado en Actividades”, cuyos promotores fueron Cooper Robin y Kaplan Robert.

Es una metodología de costeo que surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo y tiene como objetivo medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y la adecuada asignación de costos a los productos o servicios a través del consumo de las actividades, lo cual permite mayor exactitud en la asignación de los costos y permite la visión de la empresa por actividad.

A continuación se relacionan 3 fundamentos y algunos conceptos básicos del sistema ABC, contenidos en el libro: Costeo basado en actividades –ABC- de Cuervo y Osorio:

#### Fundamentos del costeo basado en actividades

- Es un modelo gerencial y no un modelo contable: la contabilidad de gestión tiene en el costeo basado en actividades ABC una de las mejores herramientas. El ABC surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto del costo (producto, servicio, cliente etc.) y mide el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y los costos de los productos o servicios a través del consumo de las actividades.
- Los productos o servicios (objeto de costo) consumen actividades, el mayor aporte del costeo basado en actividades a la teoría general de costos es haber encontrado el camino para asignar de manera razonable la cantidad de recursos que un producto consume. Para asegurarse ahora, que se cuenta con uno de los métodos más confiable para determinar costos unitarios. Los productos o servicios no consumen recursos; consumen actividades.
- Considera como recursos tanto los costos como los gastos: el costeo basado en actividades respeta la diferencia contable entre costos y gastos, pero no la utiliza. Todos los esfuerzos necesarios para producir o comercializar un bien o prestar un servicio son recursos. Tanto los costos como los gastos son



recursos. Según esta metodología el costo de un producto incluye, además de los recursos directos, una parte de la gerencia, una parte de la contabilidad, una parte de los recursos humanos, etc. Vincular la estructura corporativa a los costos, ha sido señalada una virtud de este sistema. La administración debe garantizar un desempeño eficiente, si se desea un producto o servicio rentable.

#### Conceptos básicos del sistema ABC:

- Recursos: son todos los medios utilizados en el desarrollo de las actividades debidamente agrupados según sus características homogéneas.
- Inductores de costo (driver): Es un criterio de aplicación o distribución de todos aquellos parámetros convencionales que se toman con referencia para hacer una asignación objetiva y razonable de costos.
- Centro de costos: Unidad de la organización que es responsable por todos los costos y gastos en que incurre para el desarrollo de todas las actividades; revisa constantemente sus metas y controla las operaciones de su centro con miras a alcanzar sus objetivos.
- Objeto del costo: representa todo aquello que en última instancia se desea costear o que es la razón de ser del negocio, como servicios, productos, órdenes de fabricación, clientes, mercados o proveedores.
- Actividad: Es un conjunto de tareas homogéneas que tienen un objetivo común y para su adecuada ejecución consumen recursos.
- Proceso: Es una secuencia de eventos organizados para lograr resultados predeterminados y reproducibles.<sup>10</sup>

**6.2.3.2 Costeo por protocolos.** Un 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. El protocolo permite al médico o personal del área de la salud encargado del procedimiento, realizar el tratamiento de manera efectiva y con el costo mínimo<sup>11</sup>. El costeo por protocolos aunque es muy utilizado en el área de la salud, más que una metodología de costeo, es una herramienta que permite

---

<sup>10</sup>CUERVO TAFUR, Joaquín; OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro. Costeo basado en actividades –ABC- Gestión Basada en Actividades ABM. Bogotá: ECOE, 2007.

<sup>11</sup> CANDIA, B. e Isasi, C. Manual sobre desarrollo de protocolos. En : Revista todo hospital. 1997. no. 139. Citado por: GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008.

calcular estándares de consumo ante determinado procedimiento, los cuales son utilizados por el Costeo Basado en Actividades o el Costeo Absorbente al momento de calcular el costo real de la prestación del servicio y por el costeo estándar para proyectar el comportamiento de los servicios<sup>12</sup>. Algunos de los objetivos por los cuales se han desarrollado protocolos son:

- Mejorar la calidad del cuidado en la salud.
- Mejorar la eficiencia.
- Reducir el riesgo en los procedimientos.
- Aportar a la educación médica.
- Ayudar a determinar estándares en el manejo de pacientes con iguales condiciones clínicas.
- Facilitar el cálculo de proyecciones de consumo de materiales y mano de obra directos necesarios para prestar el servicio con base en estimaciones de la demanda.

En el sector salud, el protocolo representa el costo estándar de los procedimientos, los cuales deben ser comparados periódicamente con los costos reales para determinar las variaciones y tomar decisiones que permitan mejorar la utilización de los recursos.

**6.2.3.3 Costos por procesos.** El enfoque sistémico o por procesos, parte del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo y surge en contraposición de las organizaciones piramidales o verticales, estructuradas con base en las funciones (enfoque funcional). Todo proceso hace parte de un Sistema y es uno de los elementos importantes de él. Un Sistema es cualquier conjunto de elementos interconectados por una configuración de relaciones que constituyen la organización que lo define y especifica su identidad<sup>13</sup>.

Un proceso de negocio es un conjunto de puestos de trabajo o tareas

---

<sup>12</sup> DUQUE ROLDAN, María Isabel; GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro. Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones. En: Revista del Instituto Internacional de Costos. julio/diciembre 2009. ISSN 1646-6896, No 5, p. 496.

<sup>13</sup> MATURANA, H. La Realidad: ¿Objetiva o Construida? Barcelona (Esp.) : Anthropos, 1995. Citado por GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008.

relacionadas, correspondientes normalmente a varias funciones, realizadas por un equipo de personas polivalentes, para producir un resultado preciso y cuantificable, que tiene como destino un cliente o mercado específico.

Los procesos se caracterizan porque sus resultados están destinados a un cliente. Así es que esos resultados, sean bienes o servicios, serán valorados. Tal valoración puede ser realizada por un cliente interno o externo a la organización<sup>14</sup>.

Esta metodología tiene como objetivo calcular el costo de cada uno los procesos misionales u operativos que componen el negocio, para, a partir de él, tomar las decisiones necesarias. Esta metodología es muy utilizada en el sector salud, dado que los procesos pueden definirse y separarse de una forma relativamente fácil, sin embargo al pretender costear sólo procesos misionales, deja de lado los procesos administrativos que representan un valor importante dentro de la estructura de este tipo de entidades, así como el costeo de otros niveles de información relevantes: procedimientos, pacientes, productos, etc.

**6.2.3.4 Costo por paciente/patología.** Esta metodología de la cual se encuentra bibliografía y referencias de aplicación en Uruguay y Argentina, parte de una clasificación en dos grandes tipos de costos: variables y fijos; es decir, por un lado el sistema deberá calcular los costos variables por paciente que serán todos aquellos gastos que se originan por la atención al paciente, por ejemplo, medicamentos, material de uso médico, análisis, honorarios específicamente para ese paciente, etc. Por otro lado, se deben calcular los costos fijos o costos por utilización de los servicios del hospital, como pueden ser el costo del día/cama en cada tipo de sala (convencional, intermedio, intensivo, etc.), el costo de utilización del quirófano, el costo de la consulta por especialidad, etc.<sup>15</sup>. Este método exige sistemas de información muy complejos que permitan registrar los costos para cada uno de los pacientes, además no tiene en cuenta la asignación de un grupo grande de costos indirectos asociados a los servicios.

---

<sup>14</sup> DUEÑAS, G. La dirección de Hospitales por productos: Nuevas metodologías de cálculo y análisis de costos. En: VIII Congreso del Instituto Internacional de costos. (2003). Uruguay. Citado por GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. . Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008.

<sup>15</sup> MONTICO, E. y VELARDE, M (2003) Una propuesta de costos para las instituciones de asistencia médica colectiva: costos por pacientes y patologías. En: VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos.(2003) Uruguay. Citado por GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. . Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008.

**6.2.3.5 Grupos Relacionados de Diagnóstico – GRD.** El GRD es un método de agrupación de pacientes basado en las características significativas de los diagnósticos emitidos al momento del ingreso, las cuales permiten predecir el nivel de recursos que consumen los diagnósticos y tratamientos posteriores hasta el momento del alta. Las características significativas del diagnóstico provienen: del paciente; de la enfermedad.

Un Grupo de Diagnóstico Relacionado es el conjunto de pacientes con una enfermedad clasificada etiológicamente (por su causa y sus manifestaciones), que demanda diagnósticos y tratamientos similares y consume cantidades similares de recursos<sup>16</sup>. En consecuencia, los pacientes se agrupan en categorías homogéneas en función de las características clínicas que presenten y de los procesos a los que tendrán que ser sometidos, formándose así grupos de “iso-consumo” de recursos<sup>17</sup>.

Los Grupos Relacionados de Diagnóstico al igual que los protocolos son herramientas que le sirven a las metodologías de costeo para mejorar el cálculo del costo y llegar a niveles de detalle más profundos, sin embargo no podrían clasificarse como metodologías de costeo. Sobre el tema de los GRD's existe amplia bibliografía y referentes de aplicación en los Estados Unidos y España. Para el caso Colombiano el Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Medellín utiliza esta herramienta y cuenta con documentación clara sobre su aplicación.

De acuerdo a la revisión anterior se observa que si bien las diferentes metodologías mencionadas son aplicables en el área de la salud, se debe tener en cuenta:

El costeo por procesos pretende costear sólo procesos misionales y deja de lado los procesos administrativos que representan un valor importante dentro de la estructura de este tipo de entidades.

---

<sup>16</sup> GOMERO, M. C. Los GRDs como sistemas de medida para la instauración de protocolos clínicos que mejoren la calidad de los procesos asistenciales. En: Revista Todo Hospital, 1997. No. 136. Citado por GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. . Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008

<sup>17</sup> FRESNEDA, M. S. (1998). La contabilidad analítica en los hospitales públicos. En: Revista de Contabilidad, 1998. Citado por GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. . Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008.

El método de costeo por paciente exige sistemas de información muy complejos que permitan registrar los costos para cada uno de los pacientes, además no tiene en cuenta la asignación de un grupo grande de costos indirectos asociados a los servicios.

Los Grupos Relacionados de Diagnóstico al igual que los protocolos son herramientas que le sirven a las metodologías de costeo para mejorar el cálculo del costo y llegar a niveles de detalle más profundos, sin embargo no podrían clasificarse como metodologías de costeo.

La Federación Internacional de Contadores IFAC en su Estudio 12 “Perspectivas de la Contabilidad de costos en el sector público”, sugieren el ABC como una de las metodologías de costeo que deben utilizar los entes públicos incluido el sector salud, por sus grandes bondades.

El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos<sup>18</sup> Esta es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad por su amplia aceptación y mayor credibilidad para el cálculo, la gestión de los costos y su estrecha relación con el direccionamiento estratégico, la cual genera mejor información para la toma de decisiones y la gestión empresarial; de hecho en Colombia, existe regulación específica según la cual esta metodología debe ser aplicada en todas las empresas prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios; en el sector de la salud, se ha utilizado en combinación con el costeo absorbente al momento de proponer herramientas para el cálculo de costos<sup>19</sup>.

Es una realidad que en el ambiente empresarial de las ESE, generalmente los costos aumentan y las tarifas de contratación con las EPS se mantienen y en ocasiones disminuyen, lo que genera que los márgenes de rentabilidad se estrechen cada vez más.

Por lo tanto se hace indispensable conocer los costos individuales de los servicios, orientado a garantizar el control sobre los recursos y el uso racional de los mismos, pues la rentabilidad se logra gestionando con habilidad los recursos.<sup>20,21</sup>

---

<sup>18</sup> DUQUE ROLDAN, et.al. Op.cit. p. 496

<sup>19</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Programa de Mejoramiento, Bogotá: El Ministerio, 1999.

<sup>20</sup> GÓMEZ MONTOYA, et.al. Op.cit. p. 53, 145-172

<sup>21</sup> DUQUE ROLDAN, et.al. Op.cit. p. 496

Para el proyecto se ha escogido, determinar una metodología para la distribución y asignación de los costos en el servicio de atención del parto y del recién nacido, para ello se propone aplicar la metodología de costos ABC, el cual quizá deberá ser complementado en la medida de la ejecución del mismo, como un híbrido, que permita conocer el costo unitario de las actividades que se realizan en este servicio, que sirva como estructura piloto para el costeo de los demás servicios que presta la ESE.

## **6.3 MARCO LEGAL**

**6.3.1 Normatividad en materia de costos para el sector.** En el estudio La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación, se expone la normatividad emitida para el sector, la cual se complementa con las normas recientes.

Ley 10 de 1990 Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones. Esta Ley en su artículo 8 determinó que le correspondía a la Dirección Nacional del Sistema de Salud formular las políticas y dictar todas las normas científico-administrativas, de obligatorio cumplimiento por las entidades que integran el sistema. Dentro de estas normas se encuentran:

[...] b) Normas administrativas: las relativas a asignación y gestión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Con base en las normas técnicas y administrativas se regularán regímenes tales como información, planeación, presupuestación, personal, inversiones, desarrollo tecnológico, suministros, financiación, tarifas, contabilidad de costos, control de gestión, participación de la comunidad, y referencia y contra referencia<sup>22</sup>.

Ley 100 de 1993. Con su expedición, se exige de manera clara y explícita que toda entidad prestadora de servicios de salud, tanto pública como privada debe contar con adecuados sistemas contables y de costos, tal y como se expresa en:

---

<sup>22</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 10 (10, enero, 1990). Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá .D.C., 1990. No. 39137.

Artículo 185 - Parágrafo: 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 la presente ley, adoptar dicho sistema contable. Esta disposición deberá acatarse a más tardar al finalizar el primer año de 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

Artículo 225: Información requerida. Las Entidades Promotoras de Salud, cualquiera sea su naturaleza, deberán establecer sistemas de costos, facturación y publicidad. Los sistemas de costos 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 este conserve una factura que incorpore los servicios y los correspondientes costos, discriminando la cuantía subsidiada por el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Este artículo aclara que las instituciones, tanto públicas como privadas, que presten servicios de salud, deben contar con un sistema de costos, independiente de la contabilidad financiera, pero interrelacionado con ella, aunque no especifica la metodología a aplicar, ni los procedimientos necesarios para implementarlo.

La Contaduría General de la Nación, uno de los entes encargados de la emisión de las normas contables para el sector público, ha generado una serie de instrucciones para las entidades de salud bajo su vigilancia, en las cuales aclara un poco más el tema de costos:

Costos: esta área está soportada con la Ley 100 de 1993, que obliga a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud a llevar una contabilidad de costos, así como la Resolución 400 de diciembre 01/00 de la Contaduría General de la Nación.

Resolución 412 de 2000: “Norma técnica”. Artículo 3 Es el documento mediante el cual se establecen las actividades procedimientos e intervenciones costo – efectivas de obligatorio cumplimiento.

Decreto 3730 de 2003. Artículo 94 de la ley 617/2000 estableció que los Contadores Generales de los Departamentos, además de las funciones propias de su cargo, deberán cumplir las funciones relacionadas con los procesos de consolidación, asesoría y asistencia técnica, capacitación y divulgación y demás actividades que el Contador General de la Nación considere necesarias para el desarrollo del Sistema Nacional de Contabilidad Pública en las entidades departamentales y municipales, en sus sectores central y descentralizado; Que se hace necesario reglamentar los procedimientos a seguir para que los Contadores Generales de los departamentos desarrollen el Sistema Nacional de Contabilidad Pública y Control Interno Contable, en el sector central y descentralizado de las entidades departamentales y municipales, y describe en su artículo tercero como funciones del Contador General del Departamento, además de las funciones propias de su cargo, una serie de actividades dentro de las cuales se destaca la siguiente: [...] 8. Propender por la implementación de sistemas de costos, en el sector central del departamento y en las entidades u organismos descentralizados territorialmente o por servicios, que lo integran.

Decreto 1011 de 2006. “Por el cual se establece el Sistema de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud”

Decreto 1018 de 2007. Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones. El numeral 18 del artículo 6o establece que le corresponde a la Superintendencia Nacional de Salud, ejercer la inspección, vigilancia y control de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, en relación con el cumplimiento de normas técnicas, científicas, administrativas y financieras del Sector Salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Ley 1122 de 2007. Tiene como objeto realizar ajustes al SGSSS, teniendo como prioridad la prestación de los servicios a los usuarios.

Ley 1438 de 2011. Tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud, permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad para el



mejoramiento de la salud y la creación de un ambiente sano y saludable, que brinde servicios de mayor calidad, incluyente y equitativo, donde el centro y objetivo de todos los esfuerzos sean los residentes en el país.

Se incluyen disposiciones para establecer la unificación del POS, la universalidad del aseguramiento y la garantía de portabilidad o prestación de los beneficios en cualquier lugar del país, en un marco de sostenibilidad financiera.

En el artículo 75 establece que se debe construir razones de costo y gasto que deberán hacer parte de los planes de gestión de los gerentes y de los indicadores de desempeño

**6.3.2 Importancia de la atención institucional del parto.** De manera ancestral y aun en la actualidad aunque en menor porcentaje, la atención del parto en nuestro territorio y más en las poblaciones indígenas, se ha hecho a través de parteras y médicos tradicionales, a quienes se les ha delegado la labor por usos y costumbres culturales de la población. Con la Ley 100 de 1993<sup>23</sup> se enfatiza la importancia de la atención materno infantil y en el año 1995 el gobierno nacional, incluyó la mortalidad materna como una prioridad y desarrolla su importancia en el documento denominado “ Plan de choque para la reducción de la mortalidad materna”<sup>24</sup> englobando su causalidad en múltiples factores o aspectos del orden socioeconómico, cultural, legislativo, de accesibilidad entre otros, ligados a la atención de la gestante, el parto y el puerperio, desde ese momento el departamento del Cauca, por las altas tasas de morbilidad materna y perinatal, fue objeto de intervención por parte de la nación, siendo así como a través de la Política nacional de salud sexual y reproductiva y mediante el desarrollo de la estrategia de maternidad segura, se inicia un trabajo arduo, con la movilización de varios sectores, para incentivar entre otras estrategias, la atención institucional del parto, mediante la identificación de los factores de riesgo, que puedan incidir en el resultado materno fetal, estas estrategias a través de estos años ha tenido importantes desarrollos, sin embargo no se ha podido incidir en los indicadores de manera satisfactoria, además que se considera existe un subregistro de la información, que enmascara la real situación de salud materna de la población.

---

<sup>23</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100 de 1993. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 1993. No. 41148. .

<sup>24</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Plan de choque para la reducción de la mortalidad materna. Bogotá: El Ministerio, 1995

Posteriormente a través del acuerdo de 117 de 1998<sup>25</sup> por medio del cual se establecen unas actividades de obligatorio cumplimiento, incluyendo la atención del parto y el recién nacido, en su artículo 5, determina la importancia de la identificación oportuna de factores de riesgo, para intervenir y poder evitar la mortalidad materna y perinatal. Con la Resolución 412 de 2000<sup>26</sup> se adoptan las normas técnicas y guías de atención de las acciones de protección específica y detección temprana de obligatorio cumplimiento, en donde se realiza un desarrollo operativo de la normatividad, al establecer las actividades, procedimientos e intervenciones a desarrollar por cada norma técnica. Estas normas técnicas tienen un sistema de monitoreo y control llamado Sistema de Fortalecimiento de la gestión de las administradoras,<sup>27</sup> que tienen cumplimiento de indicadores de las acciones planteadas por cada una.

Las normas técnica de atención del parto y del recién nacido,<sup>28</sup> establecen unos parámetros, que garanticen una atención con calidad, con racionalidad científica y determina el desarrollo de unas actividades y procedimientos mínimos, para realizar durante la prestación del servicio de salud, situación que favorece la determinación de una metodología para la distribución y asignación de los costos, en que incurre la empresa para prestar el servicio, esto debe estar ligado a conocimiento y cumplimiento de los procesos y las actividades según la norma. sin embargo lo que se encontró en la empresa, es que no se cuenta con procesos y procedimientos específicos escritos elaborados por la institución que permitan guiar y unificar la prestación del servicio, por tradición se asume que se conocen al tratarse de normas nacionales de obligatorio cumplimiento.

---

<sup>25</sup> COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. Acuerdo 117 de 1998 Capítulo II definiciones.

<sup>26</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución 412 de 2000.

<sup>27</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Sistema de Fortalecimiento de la gestión de las Aseguradoras, frente a las acciones de protección específica y detección temprana Indicadores de gestión: 42 Anexo 4 de 2000

<sup>28</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Norma técnica de atención del parto – Norma técnica de atención del Recién nacido resolución 412 de 2000.

## 7. MARCO METODOLOGICO

### 7.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto, se seleccionó el servicio de atención de parto y recién nacido, iniciando la intervención de acuerdo a la metodología seleccionada de observación y análisis, con técnicas para la recolección de la información utilizadas como: encuesta, entrevistas, revisión documental que permitieron identificar los procesos, subprocesos, las actividades, la mano de obra directa e indirecta, materiales y equipos relacionados con el objeto del costo seleccionado.

El estudio fue organizado de forma sistemática, recopilando información mediante visitas de observación, entrevistas y solicitud de información, desarrolladas en varias etapas.

Las entrevistas fueron realizadas al personal asistencial, administrativo y operativo, se desarrollaron reuniones con el gerente y el equipo técnico para socializar el objeto de la intervención, posteriormente se hicieron reuniones con el personal tanto asistencial, como administrativos a quienes se les aplicó la entrevista y se les solicitó información.

**Tabla 13. Etapas de desarrollo de la Intervención**

| <b>Etapas</b>                                    | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa preliminar                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>Realizar la propuesta de estudio</li><li>Presentar al gerente y equipo</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Etapa de recopilación de información             | <ul style="list-style-type: none"><li>Identificar la clase de información necesaria mediante lista de chequeo</li><li>Visita a los servicios de la Institución: Unidad de urgencias – atención del parto y recién nacido – hospitalización, consulta externa, laboratorio clínico y área administrativa y financiera</li><li>Entrevistas con personal del área administrativa y asistencial</li><li>Solicitar información</li><li>Recopilar información</li></ul> |
| Etapa de procesamiento y análisis de información | <ul style="list-style-type: none"><li>Consolidación de información</li><li>Análisis e interpretación de información</li><li>Elaboración de metodología</li><li>Reunión presentación de resultados</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |

La ejecución de las anteriores etapas, facilitó el conocimiento integral y sistemático del funcionamiento del objeto de costo, con la interacción de las diferentes áreas asistencial y administrativa, orientado a plantear acciones de mejoramiento.

## **7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto desarrollado es de tipo descriptivo, el cual permitió plantear una metodología para la distribución y asignación de los costos en Atención del Parto y del Recién nacido, que sirva como herramienta para la optimización de los recursos y de gestión para la toma de decisiones en contratación, seguimiento a indicadores de producción, financieros y de calidad.

Se revisaron los procesos y las actividades relacionados con la prestación de servicios de salud, de acuerdo a las normas vigentes del Ministerio de Salud y Protección Social, confrontándolo con lo que realiza la institución. De igual manera el manejo del área administrativa y financiera: presupuesto, almacén y contabilidad, como una de las principales fuentes de información para el modelo ABC.

## **7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizó técnicas de recolección de información como: lista de chequeo, entrevistas y observación. Solicitud de información financiera y asistencial.

Se realizaron reuniones de carácter informativo, para socializar el objetivo y alcance del estudio, en el desarrollo de las entrevistas se solicitó información documental soporte para el análisis de la información.

Se elaboró y ejecutó el cronograma para dar cumplimiento a las actividades necesarias, para realizar observación y recopilación de información

Cada proceso se observó haciendo un recorrido físico y entrevistando la persona a cargo del mismo. Se identificaron los recursos, medicamentos, insumos, activos y apoyos logísticos.

### 7.3.1 Entrevistas previamente diseñadas con el personal

| No | Área                        | Cargo                                                               | Objeto                                                                                                                                                                                                                                                                  | No de personas |
|----|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | Administrativa - Financiera | Contador, almacenista, jefe facturación, coordinador administrativo | Conocer los procesos y procedimientos del área administrativa y financiera. Manejo de presupuesto, contabilidad, inventarios, contratación de prestación de servicios de salud, planta de cargos y contratistas (profesional, técnico y auxiliar) tarifas establecidas. | 4              |
| 2  | Urgencias Hospitalización   | Coordinador – Enfermero                                             | Conocer el grado de organización de los programas, procesos y procedimientos y articulación entre ellos, manejo de insumos, asignación de tiempos.                                                                                                                      | 1              |
|    |                             | Medico                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1              |
|    |                             | Facturador                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1              |
| 3  | Laboratorio Clínico         | Bacteriólogo                                                        | Identificar manejo de muestras de atención de parto y recién nacido y reporte de laboratorios.                                                                                                                                                                          | 1              |
|    | Consulta externa            | Archivo                                                             | Identificar manejo de historias clínicas.                                                                                                                                                                                                                               |                |
|    |                             | Farmacia                                                            | Identificar procesos y procedimientos de manejo de medicamentos.                                                                                                                                                                                                        |                |
|    |                             | Vacunador                                                           | Identificar articulación con la atención del Recién Nacido.                                                                                                                                                                                                             | 1              |
| 4  | Esterilización              | Auxiliar                                                            | Conocer procesos y procedimientos y articulación con atención de parto y recién nacido.                                                                                                                                                                                 |                |
| 5  | Sistema de información      | Super usuario                                                       | Establecer contratación, flujo de información, desde la facturación, el diligenciamiento de los RIPS y el procesamiento de la información, parametrización en el sistema, entrega de cuentas.                                                                           | 1              |
| 6  | Auditoria,                  | Coordinador                                                         | Seguimiento, evaluación y cumplimiento de las actividades del programa de atención del parto y del recién nacido.                                                                                                                                                       | 1              |

Fuente: ESE Centro 1

## **7.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para este estudio se realizó análisis cualitativo de la información obtenida, a través de los instrumentos seleccionados, para alcanzar el objetivo propuesto.

## **7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA**

Fuentes de información primaria: gerente, coordinador de punto de atención y personal de las áreas asistencial y financiera directamente relacionada con el estudio a realizar.

Fuentes de información secundaria: Para acudir esta información se solicitó, información documental de la ESE como: Procesos y procedimientos, informe de producción, estados financieros, informes presupuestales entre otros.

Se realizó búsqueda de documentación relacionada con la implementación de costos en el sector salud en bibliotecas, pagina web, tesis, libros, estudios, artículos, documentos de investigación, experiencias aplicadas en entidades.

El trabajo se desarrolló de la siguiente manera:

### **Pasos etapa inicial**

- Presentar propuesta al gerente y equipo técnico
- Identificar la información primaria y secundaria necesaria mediante lista de chequeo
- Visita a los servicios de la Institución: Unidad de urgencias – atención del parto y recién nacido – hospitalización, consulta externa, laboratorio clínico y área administrativa y financiera
- Entrevistas con personal del área administrativa y asistencial
- Recopilar información
- Consolidación de información
- Análisis e interpretación de información
- Reuniones de presentación de avances y resultados

### **Pasos etapa intermedia y final**

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la asignación de los costos en

la ESE.

- Determinar el sistema de costos adecuado, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Determinar una estructura por centros de responsabilidad que permita desarrollar una metodología de distribución y asignación de costos para la ESE, de acuerdo a la organización actual y nivel de complejidad.
- De acuerdo a los centros de responsabilidad establecer procesos, sub procesos y actividades.
- Adecuar y estandarizar procesos específicos, para el programa de atención de parto y recién nacido, que permitan unificar las actividades entre los diferentes profesionales y técnicos que las realizan.
- Identificación de recursos
- Clasificación de los costos operativos y gastos de administración y de apoyo.
- Cartilla de actividades por centros de responsabilidad
- Identificación de inductores.
- Estructurar tablas dinámicas para desarrollar la metodología de distribución y asignación de costos

## **8. PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Los pasos realizados para el desarrollo de este punto son los siguientes:

- Determinar una estructura por centros de responsabilidad que permita desarrollar una metodología de distribución y asignación de costos para la ESE, de acuerdo a la organización actual y nivel de complejidad.
- Elaborar del mapa de prestación del servicio general y específico para el servicio objeto del costo.
- Diseñar el flujograma del servicio para atención de parto y recién nacido.
- De acuerdo a los centros de responsabilidad se presentan los procesos, sub procesos y actividades.
- Clasificación de los costos operativos y gastos de administración y de apoyo.
- Cartilla de actividades por centros de responsabilidad
- Identificación de inductores.
- Estructurar tablas dinámicas para desarrollar la metodología de distribución y asignación de costos
- Plan de acción y recomendaciones.

De acuerdo a lo anterior se plantea los siguientes centros de responsabilidad, que determinan una estructura que permita desarrollar una metodología para la distribución y asignación de los costos:

### **8.1 CENTROS DE RESPONSABILIDAD**

- Centro de responsabilidad Administrativo y Financiero: Responsable de dirección, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación, control, contratación, representación legal y judicial de la empresa.
- Centro de Responsabilidad Asistencial: Incluye los procesos de consulta externa, urgencias, laboratorio clínico, hospitalización y los servicios de apoyo, se prestan servicios de salud de manera directa constituyéndose en las áreas



misionales de la empresa, encargadas de la producción de los servicios y las que representan los ingresos de la empresa.

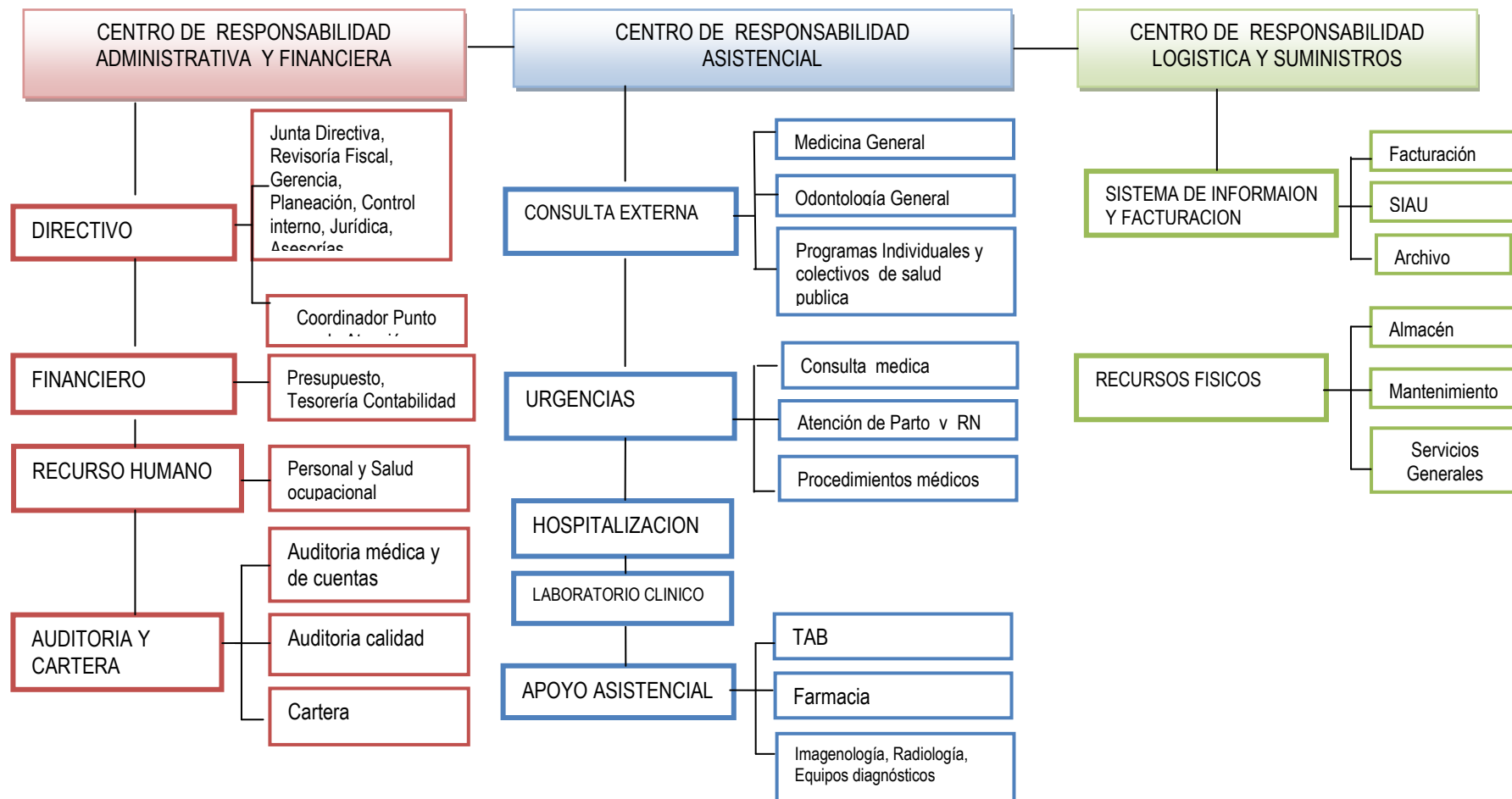
- Centro de responsabilidad de Logística y suministros: Encargado de prestar apoyo a los procesos generales de la empresa tanto de la parte asistencial como administrativa y financiera.

## **8. 2 MAPAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Se elaboró el mapa general de procesos de la institución, con la identificación de los procesos estratégicos, los misionales y los de apoyo, posteriormente el servicio de atención de parto y recién nacido que se realiza en los procesos de urgencias y hospitalización. Para la determinación e identificación del recurso humano, los equipos e insumos utilizados en la ejecución, se realizaron visitas de observación, registro fotográfico, entrevistas, revisión documental a historias clínicas, libro de partos y registros de información estadística.

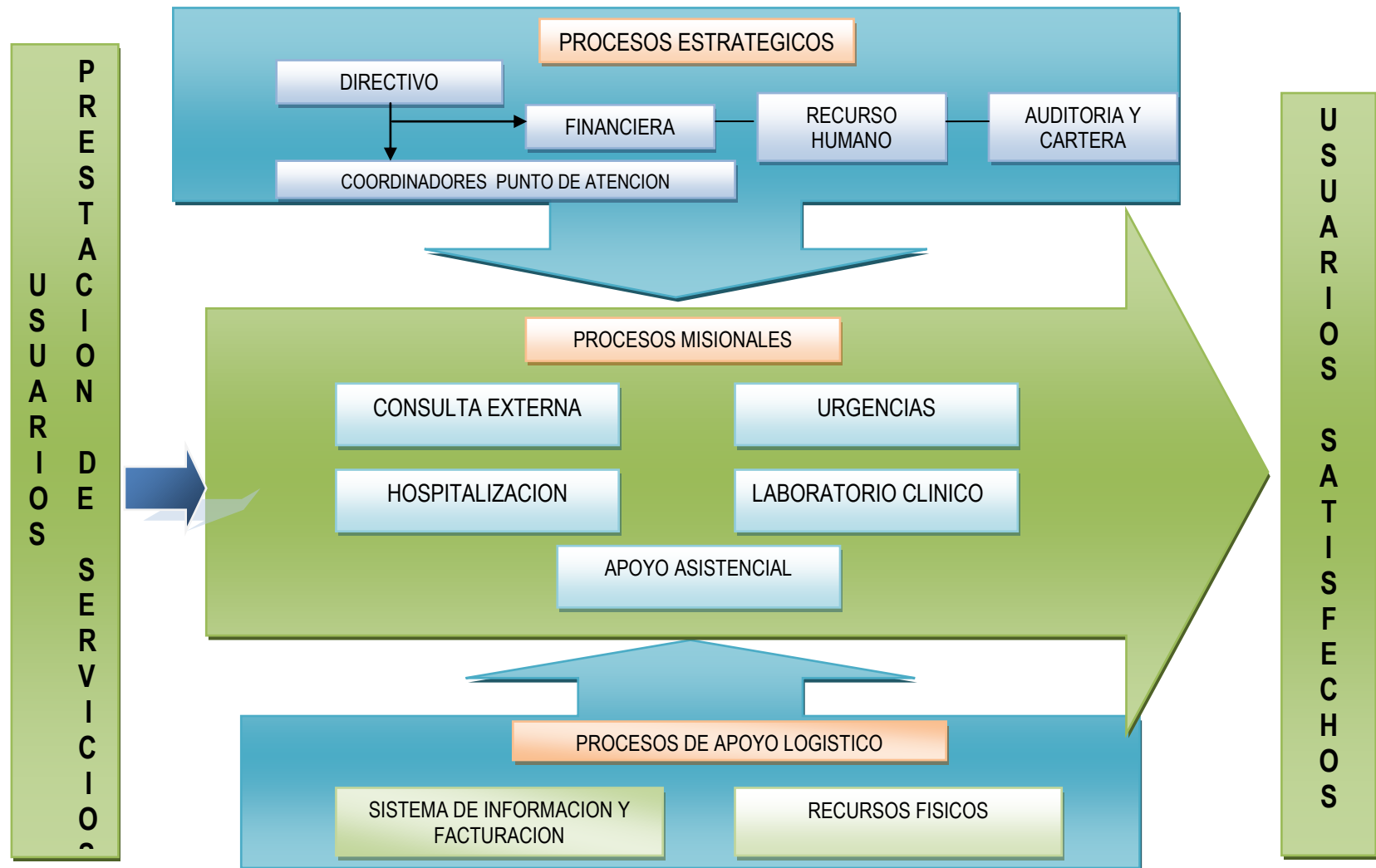
Como se muestra a continuación los mapas permiten identificar los diferentes procesos administrativos, logísticos y asistenciales relacionados de manera directa o indirecta con el objeto del costo

**Figura 5. Estructura para desarrollar una metodología de distribución y asignación de costos**



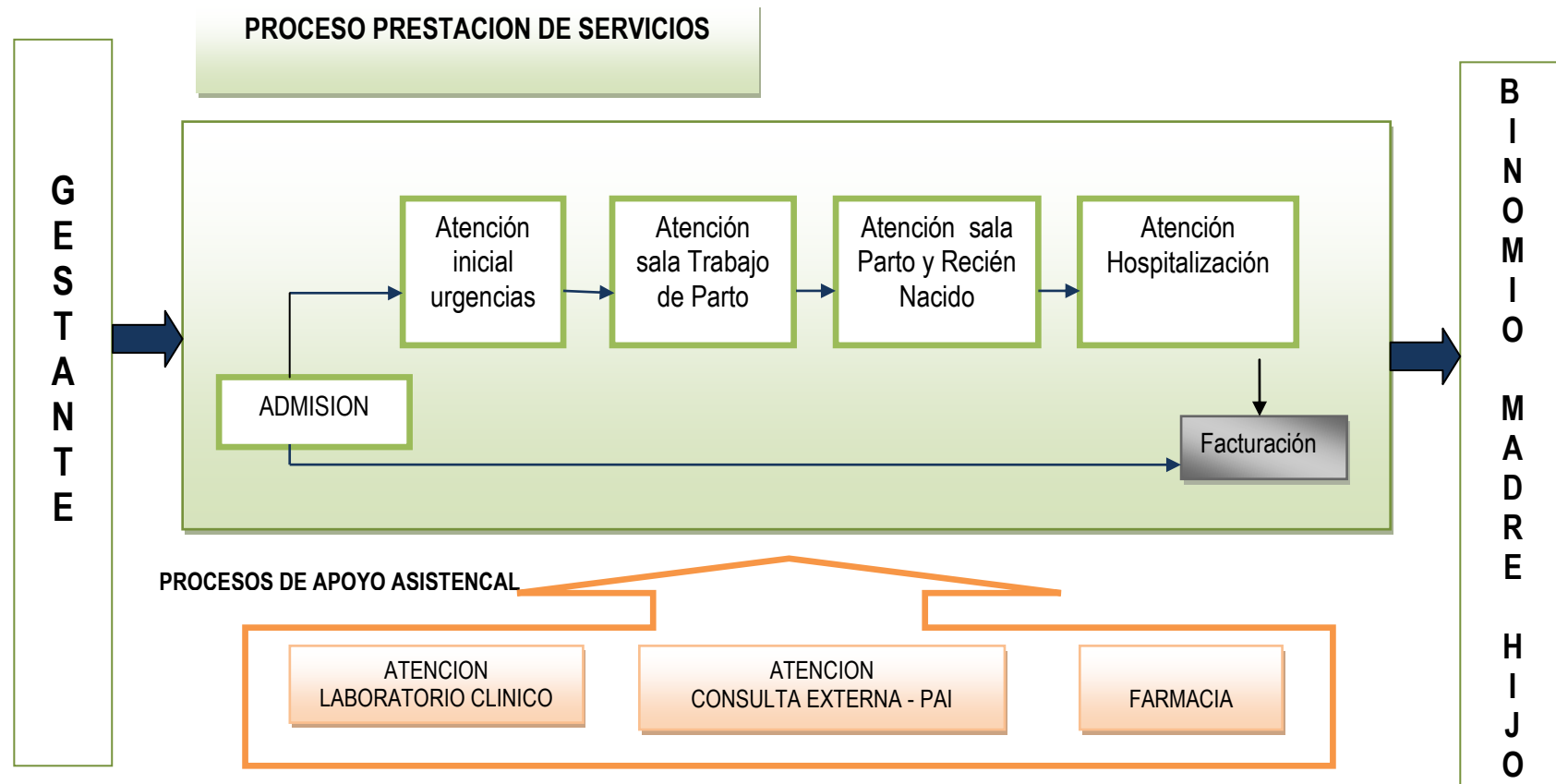
Fuente Estructura organizacional ESE Centro 1 – Documento de creación ESE Centro 1 – Elaboración Propia

**Figura 6. Mapa de Procesos ESE Centro 1**



Fuente Estructura organizacional ESE Centro 1 – Documento de creación ESE Centro 1 – Elaboración Propia

**Figura 7. Mapa prestación de servicios de salud - Atención de Parto y Recién Nacido**



Fuente: Servicio de Urgencias – Levantamiento proceso de atención de parto – Elaboración Propia

### 8.3 FLUJOGRAMA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

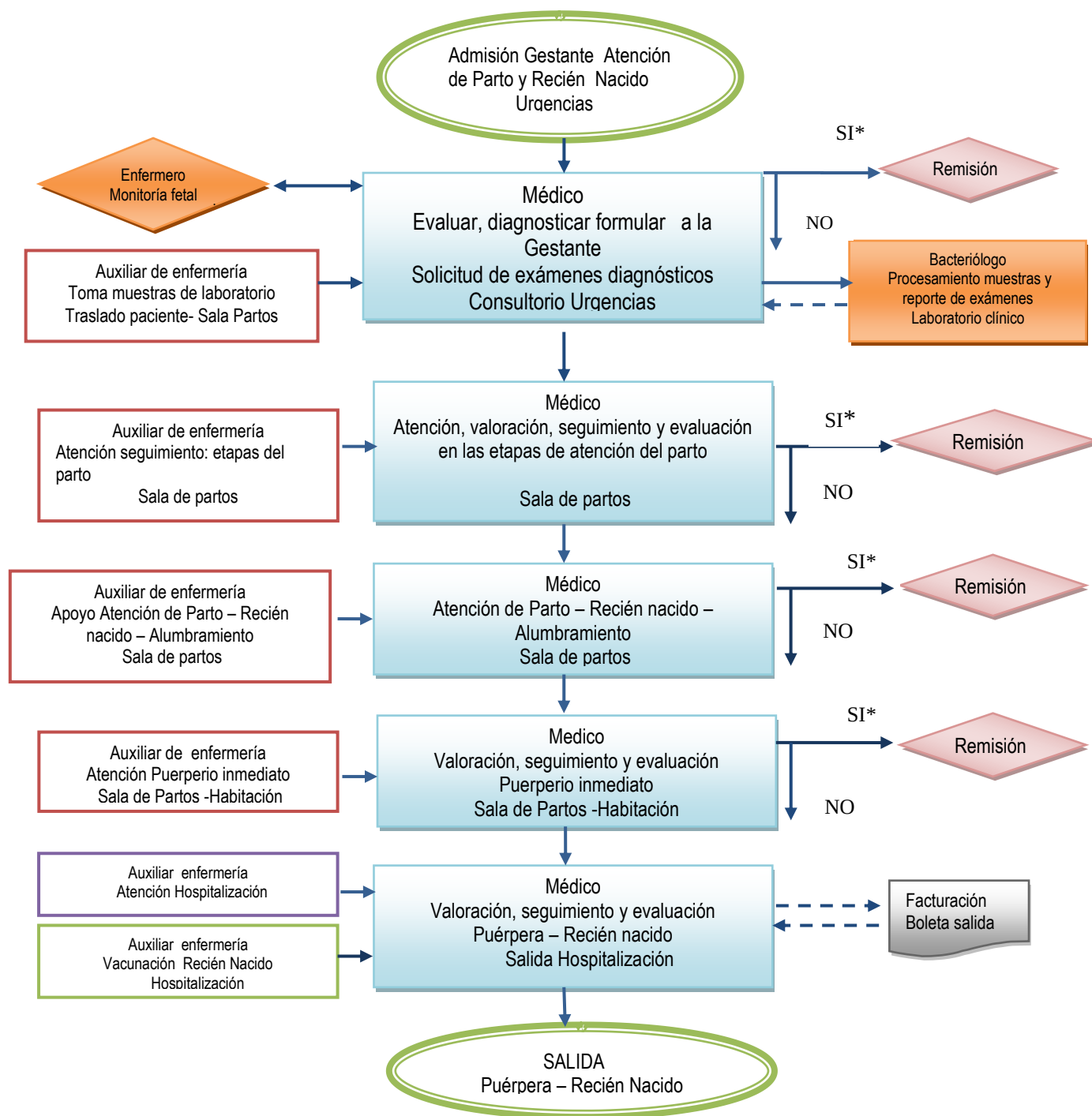
Una vez determinados los procesos, se levanta el flujograma de las actividades, el cual se muestra en el siguiente esquema, este incluye una descripción gráfica del procedimiento para la atención del parto y el recién nacido, identificando las actividades que se van ejecutando de manera secuencial, en la medida que avanza la prestación del servicio, se incluyen además los procesos de apoyo asistencial, los cuales son parte fundamental y complementaria al servicio.

Para identificar las actividades se realizó entrevista con el personal del servicio de urgencias, hospitalización, laboratorio clínico y consulta externa, a quien se les indagó sobre el qué hacer en los respectivos servicios, respecto al objeto del costo seleccionado, empezando desde el funcionario que tiene el primer contacto con la usuaria, hasta el que determina la salida, de esta manera se fue construyendo una clasificación general de actividades, que pudieran abarcarse en una más amplia, agrupándolas en un total de seis actividades, solamente para la atención del parto y recién nacido.

Esta secuencia de actividades permitió identificar los pasos necesarios para la prestación de un “servicio”, considerado este como el producto final en una empresa de servicios de salud; de esta manera incluye la observación desde la entrada de la usuaria, tiempos de ejecución, de espera y documentación de las actividades de acuerdo a los procesos y procedimientos a desarrollar en el servicio seleccionado y realizar el respectivo seguimiento y control. Mediante este instrumento se identifica el “servicio” a través de las diferentes áreas de la institución relacionadas directamente con la prestación. Debido a que se encontró que no hay registro de los tiempos correspondientes para realizar cada actividad, con el fin de lograr una estandarización y poder determinar la cantidad de recursos consumidos por el servicio que se presta, esta necesidad se plantea realizar en el plan de acción de la institución.

De acuerdo a lo anterior en el diagrama siguiente se presenta el flujo de prestación del servicio identificado.

**Figura 8. Flujograma Atención de Parto y Recién Nacido**



SI\* Indica la decisión de remisión a un nivel superior de atención

Fuente: ESE Centro 1- Servicio de urgencias Proceso de Atención de parto  
Resolución 412 de 2000- norma técnica atención de parto y recién nacido-  
Elaboración Propia.

## 8.4 PROCESOS Y SUBPROCESOS POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

De acuerdo a su identificación dentro de la organización, los centros de responsabilidad se plantean con base en la revisión de los procesos como también a la información transversal solicitada, que permitió tener características particulares de cada uno.

A continuación se muestran los procesos, subprocesos y las actividades agrupadas por los Centros de responsabilidad propuestos. Este aspecto es importante en el desarrollo del estudio, porque permite simultáneamente consolidar y discriminar todos los componentes de cada centro de responsabilidad.

Para determinar las actividades se tomó como base el manual específico de funciones del documento de creación de la ESE, los manuales de procesos y procedimientos que tiene la ESE, los cuales actualmente se encuentran en revisión, actualización y ajustes y para las del objeto del costo, se realizaron entrevistas al personal asistencial relacionado con la atención del parto y recién nacido y se tuvieron en cuenta, las normas técnicas determinadas a nivel nacional,<sup>29</sup> de esta manera se identifican todas las actividades que posteriormente se agrupan en 12 actividades.

**8.4.1 Centro de responsabilidad Administrativo y Financiero.** El centro de responsabilidad Administrativo y financiero lo componen los procesos directivos, financiero, recurso humano y auditoría.

Como se puede observar en la Figura 5, el proceso directivo, está compuesto por los subprocesos de: gerencia, junta directiva, revisoría fiscal, jurídica, control interno, planeación y asesorías. Los componentes del proceso financiero son: presupuesto, tesorería y contabilidad, y de auditoría: auditoría de la calidad, auditoría médica y de cuentas y gestión de cartera.

---

<sup>29</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 412 de 2000, Norma técnica No 3 para atención del parto y Norma técnica No 4 para atención del recién nacido año 2000.

**Tabla 14. Administrativo y Financiero**

| Proceso        | Subproceso                    | Actividades                                                                     |
|----------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Directivo      | Junta directiva               | Aprobar acuerdos                                                                |
|                | Revisoría fiscal              | Elaborar dictamen                                                               |
|                | Gerencia                      | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial                          |
|                | Jurídica                      | Contratación - representar jurídicamente                                        |
|                | Control interno               | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado                      |
|                | Planeación                    | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión                    |
|                | Asesorías                     | Asesoría financiera y asistencial                                               |
|                | Coordinador                   | Coordinar funcionamiento de punto de atención                                   |
| Financiero     | Presupuesto                   | Elaborar, registrar y controlar presupuesto                                     |
|                | Tesorería                     | Recaudar y pagar                                                                |
|                | Contabilidad                  | Elaborar estados financieros y conciliaciones                                   |
| Recurso humano | Personal                      | Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional |
| Auditoria      | Auditoria de calidad          | Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios     |
|                | Auditoria médica y de cuentas | Auditar de cuentas médicas y responder y conciliar de glosas.                   |
|                | Cartera                       | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación |

**8.4.2 Centro de Responsabilidad Asistencial.** El centro de responsabilidad Asistencial lo componen los procesos de: Consulta externa, urgencias, hospitalización, laboratorio clínico y de apoyo asistencial, la agrupación de los subprocesos se realizó de acuerdo a las áreas o unidades de producción, en ellos se realiza la prestación directa de los servicios a los usuarios.

Como se observa en los cuadros siguientes, de acuerdo a la descripción de cada proceso, las actividades para los diferentes subprocesos se unificaron, pero en la prestación de los servicios, de acuerdo a cada área de producción, se debe considerar que la mano de obra, los insumos, materiales y capacidad instalada según cada proceso es diferente. A continuación se describen.

- Consulta externa: Se prestan servicios de salud de manera ambulatoria, incluye la atención individual directa a pacientes por diferentes profesionales como son médicos, odontólogos y enfermeros, con el apoyo de técnicos y



auxiliares, se realizan actividades colectivas o grupales de promoción y fomento de la salud y procedimientos médicos menores. La atención en el hospital de Piendamó se presta de lunes a viernes en el horario de 7 am a 7 pm y el sábado de 7 am a 2 pm, también se programan salidas rurales permanentes para la población de mayor dificultad para acceder a la prestación de los servicios de salud.

**Tabla 15. Consulta externa.**

| Proceso          | Subproceso                                           | Actividades                                                         |
|------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Consulta Externa | Medicina General                                     | Evaluar, diagnosticar, formular al paciente.                        |
|                  |                                                      | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   |
|                  |                                                      | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoría.         |
|                  |                                                      | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                      |
|                  |                                                      | Elaborar informes.                                                  |
|                  | Odontología General                                  | Evaluar, diagnosticar, formular al paciente.                        |
|                  |                                                      | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   |
|                  |                                                      | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoría.         |
|                  |                                                      | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                      |
|                  |                                                      | Elaborar informes.                                                  |
|                  | Programas individuales y colectivos de salud pública | Evaluar, diagnosticar, formular al paciente.                        |
|                  |                                                      | Realizar procedimiento para manejo de pacientes.                    |
|                  |                                                      | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. |
|                  |                                                      | Asistir a capacitaciones, reuniones, procesar información.          |
|                  |                                                      | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoría.         |
|                  |                                                      | Custodia manejo entrega de medicamentos.                            |
|                  |                                                      | Elaborar informes.                                                  |

- Urgencias: De acuerdo al manual de procesos y procedimientos del Ministerio de Salud y Protección Social, este servicio lo describe como:<sup>30</sup> La organización del recurso humano, materiales tecnológicos y financieros de un proceso de cuidados de salud, indispensable e inmediata a personas que

<sup>30</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 5261 del 5 de agosto de 1994.

presentan una urgencia. En este servicio está incluida la atención de parto y recién nacido.

**Tabla 16. Urgencias**

| Proceso   | Subproceso                              | Actividades                                                 |
|-----------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Urgencias | Consulta medica                         | Evaluar, diagnosticar, formular al paciente.                |
|           |                                         | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.              |
|           |                                         | Toma de exámenes diagnósticos.                              |
|           |                                         | Elaborar informes.                                          |
|           | Atención de parto y recién nacido       | Atención de las etapas del parto y del recién nacido.       |
|           |                                         | Apoyar en procedimientos.                                   |
|           |                                         | Elaborar informes.                                          |
|           | Procedimiento médicos y de coordinación | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.           |
|           |                                         | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.              |
|           |                                         | Apoyar en procedimientos.                                   |
|           |                                         | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                      |
|           |                                         | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria. |
|           |                                         | Elaborar informes.                                          |

- Hospitalización: Se define de acuerdo al manual de procesos y procedimientos como: <sup>31</sup>Ingreso a una institución para recibir tratamiento médico y/o quirúrgico con una duración superior a 24 horas.

**Tabla 17. Hospitalización.**

| Proceso         | Subproceso                      | Actividades                                       |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|
| Hospitalización | Atención Paciente hospitalizado | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.    |
|                 |                                 | Realizar procedimientos para manejo de pacientes. |
|                 |                                 | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.            |
|                 |                                 | Apoyar en procedimientos.                         |
|                 |                                 | Elaborar informes.                                |

<sup>31</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 5261 de 5 de agosto de 1994.

- Laboratorio clínico: Espacio físico destinado a realizar exámenes para análisis clínicos de apoyo diagnóstico, son realizados por profesionales del área, con el apoyo de técnicos o auxiliares. El servicio en la ESE se ofrece con disponibilidad de 24 horas para la atención de urgencias.

**Tabla 18. Laboratorio clínico**

| Proceso                    | Subproceso        | Actividades                                                 |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Laboratorio Clínico</b> | Apoyo Diagnóstico | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                      |
|                            |                   | Procesar, analizar muestras biológicas humanas.             |
|                            |                   | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoría. |
|                            |                   | Asistir a capacitaciones, reuniones, procesar información.  |
|                            |                   | Apoyar en procedimientos.                                   |
|                            |                   | Elaborar informes.                                          |

- Apoyo Asistencial: Se refiere a servicios complementarios para diagnóstico, tratamiento o manejo de pacientes en un nivel superior. El hospital tiene los siguientes:
- Transporte asistencial Básico: Medio de transporte para el traslado de pacientes desde los servicios de urgencias a hospitales de mayor complejidad. El Hospital de Piendamó presta el servicio 24 horas con dos ambulancias, debidamente habilitadas ante la Secretaría Departamental de Salud del Cauca.
- Imagenología, radiología y equipos diagnósticos.
- Farmacia: Esta delimitado un espacio físico para la gestión de los medicamentos, se hace facturación y entrega según fórmula médica, cuenta con el recurso humano requerido y se realiza la custodia, conservación y dispensación de acuerdo a normatividad vigente.

**Tabla 19. Apoyo asistencia, Transporte asistencia básico,Imagenología, Farmacia.**

| Proceso           | Subproceso                                    | Actividades                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Apoyo asistencial | Transporte Asistencial Básico                 | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.             |
|                   |                                               | Apoyar en procedimientos.                                  |
|                   |                                               | Elaborar informes.                                         |
|                   | Farmacia                                      | Custodia manejo entrega de medicamentos.                   |
|                   |                                               | Asistir a capacitaciones, reuniones, procesar información. |
|                   |                                               | Elaborar informes.                                         |
|                   | Imagenología, radiología Equipos diagnósticos | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                     |
|                   |                                               | Evaluar diagnosticar y formular al paciente.               |
|                   |                                               | Elaborar informes.                                         |

**8.4.3 Centro de Responsabilidad Logística y suministros.** Lo componen los procesos de sistemas de información, facturación y recursos físicos.

Como se puede observar en la Figura No 5, el proceso de sistemas de información y facturación, está compuesto por los subprocesos de: facturación, SIAU y archivo. Los componentes del proceso de recursos físicos son: almacén, esterilización, mantenimiento y servicios generales.

**Tabla 20. Logística y suministros**

| Proceso                               | Subproceso  | Actividades                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistemas de Información y Facturación | Facturación | Manejar el software de facturación y sistema de información: Consolidar RIPS, elaborar de cuentas de cobro de los servicios prestados.             |
|                                       |             | facturar los servicios prestados                                                                                                                   |
|                                       |             | Recolectar, tabular, organizar, elaborar reportes de la información estadística.                                                                   |
|                                       | SIAU        | Realizar atención al usuario, asignar de citas, verificar derechos de usuarios, tramitar quejas y reclamos, encuestas de satisfacción de usuarios. |

Continuación Tabla 20.

| Proceso          | Subproceso          | Actividades                                                                                             |
|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos Físicos | Archivo             | Manejar y custodiar archivo.                                                                            |
|                  |                     | Manejar y custodiar archivo historias clínicas.                                                         |
|                  | Almacén             | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. |
|                  | Mantenimiento       | Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, vehículos y planta física.                   |
|                  | Servicios generales | Conducir ambulancias TAB.                                                                               |
|                  |                     | Conducir de vehículos para actividades administrativas.                                                 |
|                  |                     | Organizar, elaborar paquetes medico quirúrgicos y Esterilizar equipos.                                  |
|                  |                     | Dar alimentación a pacientes.                                                                           |
|                  |                     | Realizar vigilancia.                                                                                    |
|                  |                     | Realizar aseo.                                                                                          |

## 8.5 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS OPERATIVOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE APOYO

Se realizó la siguiente clasificación de los costos operativos y los gastos administrativos y de apoyo.

**8.5.1 Costos operativos.** Para determinarlos se seleccionaron los procesos relacionados directamente con la prestación del servicio objeto del costo, como son urgencias, hospitalización, laboratorio clínico y apoyo asistencial y se incluyen la actividad de vacunación, que pertenece al proceso de consulta externa.

**8.5.1.1 Mano de obra.** Se clasifica todo el personal que realiza actividades asistenciales directas a usuarios como médicos, enfermeros, odontólogos, bacteriólogos, auxiliares de farmacia, enfermería, odontología, laboratorio clínico, higienista oral y técnico de rayos x y de estos se determina el personal que interviene de manera directa en el objeto del costo, que es la atención del parto y recién nacido los cuales son: Médico, enfermero y auxiliar de enfermería.

Una vez determinadas y agrupadas las actividades para prestar el servicio de atención del parto y recién nacido, de acuerdo al recurso humano (mano de obra directa) que lo ejecuta, se muestra en la tabla adjunta, como el mismo personal, realiza iguales y otras actividades en otros procesos, de acuerdo al perfil, la

contratación y los servicios ofertados por la empresa, identificación que permite distribuir el personal a los procesos y actividades.

**Tabla 21. Listado de Actividades según recurso humano y procesos en los que se realizan Identificación actividades atención de parto y recién nacido**

| Actividades                                                         | Recurso humano         | Procesos  |                 |                  |                   |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------|-----------------|------------------|-------------------|
|                                                                     |                        | Urgencias | Hospitalización | Consulta externa | Apoyo Asistencial |
| Evaluar, diagnosticar y formular al paciente.                       | Medico                 | x         | x               | x                |                   |
| Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   |                        | x         | x               | x                |                   |
| Atención de las etapas del parto, recién nacido.                    |                        | x         | x               |                  |                   |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente                       |                        | x         | x               | x                |                   |
| Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria.         |                        |           |                 | x                |                   |
| Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. |                        |           |                 | x                |                   |
| Asistir a capacitaciones, reuniones procesar información.           |                        |           |                 | x                |                   |
| Elaborar informes.                                                  |                        | x         | x               | x                |                   |
| Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   | Enfermero              |           |                 | X                |                   |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                      |                        |           |                 | x                |                   |
| Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria.         |                        | x         | x               | x                |                   |
| Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. |                        |           |                 | x                |                   |
| Asistir a capacitaciones, reuniones procesar información.           |                        | x         |                 | x                |                   |
| Apoyar en procedimientos.                                           |                        | x         |                 |                  |                   |
| Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                              |                        | x         |                 |                  |                   |
| Elaborar informes.                                                  |                        | x         | x               | x                | x                 |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                      | Auxiliar de enfermería | x         | x               |                  | x                 |
| Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. |                        |           |                 | x                |                   |
| Asistir a capacitaciones, reuniones, elaborar informes.             |                        |           |                 | x                |                   |

Continuación Tabla 21.

| Actividades                               | Recurso humano | Procesos  |                 |                  |                   |
|-------------------------------------------|----------------|-----------|-----------------|------------------|-------------------|
|                                           |                | Urgencias | Hospitalización | Consulta externa | Apoyo Asistencial |
| Apoyar en procedimientos.                 |                | x         | x               | x                | x                 |
| Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.    |                | x         | x               | x                |                   |
| Custodia, manejo entrega de medicamentos. |                |           | x               | x                |                   |
| Elaborar informes.                        |                | x         | x               | x                | x                 |

Fuente: Elaboración Propia

**8.5.1.2 Materiales medico quirúrgicos, insumos y medicamentos.** Para determinarlos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1. Se tomó como base la norma técnica de atención de parto y recién nacido,<sup>32</sup> donde se “establecen parámetros mínimos para un atención con calidad y racionalidad científica para el desarrollo de las actividades, procedimientos e intervenciones, durante la atención del parto y el recién nacido.” La anterior definición aclara que los criterios para determinar la metodología de distribución y asignación de costos en este estudio, se hace cuando la atención se realiza a gestantes clasificadas durante el control prenatal o en el momento del parto y del nacimiento como de “bajo o sin riesgo”, esta condición no descarta que en cualquier momento, se pueda presentar una complicación y se requiera remitir de manera inmediata a la madre o al niño a un nivel superior de atención, tal como se indica en el flujograma de la prestación del servicio.

Con lo anterior para el objeto de este estudio, se realiza la siguiente definición de parto normal según la Organización Mundial de la Salud<sup>33</sup>: “Proceso fisiológico, de comienzo espontaneo, bajo riesgo al comienzo del parto manteniéndose como tal hasta el alumbramiento. El niño nace espontáneamente en posición cefálica entre las semanas 37 a las 42 completas. Después de dar a luz, tanto la madre como el niño se encuentran en buenas condiciones”. Las características del servicio se clasifican según la codificación realizada en la Resolución 365 CUPS del MPS<sup>34</sup> (Clasificación única de procedimientos en salud) que corresponde al parto asistido manualmente.

<sup>32</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 412 de 2000 Norma técnica Atención de Parto y Recién nacido.

<sup>33</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD –OMS. Cuidados en el parto normal: una guía práctica- Grupo Técnico del Trabajo del Departamento de Investigación y Salud Reproductiva.

<sup>34</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución 01896 de 2001 Actualización de la clasificación única de procedimientos en salud.

En la parte operativa de la empresa, se realizó entrevista al personal que realiza directamente las actividades y en la visita de registro realizada para el servicio, se encontró que no hay medición de los consumos de material médico quirúrgico y de insumos. Su utilización se realiza a criterio del personal. La utilización y aplicación de medicamentos como ya se mencionó esta estandarizada en la norma técnica, sin embargo esta definición y aclaración no descarta la utilización de otros que se requieran durante el proceso, pero para el objeto de este estudio y de acuerdo a lo evidenciado en las observaciones y entrevistas con el personal, se encuentra que se cumple con el estándar.

Actualmente la empresa cuenta con un registro para determinar el consumo de los elementos medico quirúrgicos y medicamentos, el cual es diligenciado en la historia clínica, por la auxiliar de enfermería por paciente, pero es utilizado solamente para el momento de la facturación y para el proceso de urgencias, no se tiene una estandarización del consumo por actividades, ni procedimientos.

Para la prestación del servicio de parto y recién nacido, hay materiales que la utilización depende del desarrollo de cada atención, por ejemplo la sutura: su utilización se realiza solamente para las gestante a la que se le requirió hacer episiotomía (corte del periné) o a las que tuvieron un desgarro perianal, las sondas naso gástricas y el oxígeno, para la madre y el recién nacido es utilizado por indicación médica de acuerdo a las condiciones del binomio madre- hijo.



**Tabla 22. Material médico quirúrgico y medicamentos utilizados en la atención de un parto y el recién nacido punto de atención de Piendamó**

| Usuario       | Material Médico quirúrgico        | Cantidad        |
|---------------|-----------------------------------|-----------------|
| Gestante      | Yelco No 18                       | 1               |
|               | Líquidos endovenosos (bolsa)      | 1               |
|               | Macro goteros                     | 1               |
|               | Guantes                           | 4 pares         |
|               | Sutura                            | 1 paquete       |
|               | gasas                             | No de paquetes  |
|               | Sonda nasogástrica adulto         |                 |
|               | Manómetro                         |                 |
|               | <b>Medicamentos</b>               | <b>Cantidad</b> |
|               | Oxitoxina                         | 1 ampolla       |
|               | Oxigeno                           | Litros x minuto |
| Recién Nacido | <b>Material Médico quirúrgico</b> | <b>No.</b>      |
|               | Jeringas                          | 1               |
|               | Jeringas (vacunación)             | 2               |
|               | Microgoteros                      | 1               |
|               | Sonsa nasogástrica RN             | 1               |
|               | <b>Medicamentos</b>               | <b>Cantidad</b> |
|               | Vitamina K                        | 1 ampolla       |
|               | Gentamicina-ofthalmica            | 2 gotas         |
|               | Biológicos (BCG – hepatitis B)    | 2 dosis         |

Fuente. ESE Centro 1 – PA Piendamó

**8.5.1.3 Apoyo a la prestación de los servicios de salud.** Denominación dada a las actividades que se realizan durante la atención del parto y del recién nacido y que son complementarias en la atención como ayuda diagnóstica, se determinan las siguientes:

Exámenes de apoyo diagnóstico: se realizan en los procesos de laboratorio clínico y apoyo asistencial.

- Para los exámenes de laboratorio clínico a realizar a la gestante y recién nacido en condiciones de salud adecuadas, se toman los estandarizados a nivel nacional con la norma técnica,<sup>35</sup> los cuales son considerados exámenes

<sup>35</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 412 de 2000 Norma técnica Atención de Parto y Recién Nacido.

\*Para la TSH solamente se realiza la toma y custodia de la muestra, debido a que el procesamiento se realiza en laboratorios clínico de segundo nivel.

diagnósticos mínimos a realizar a la gestante y el recién nacido, en condiciones normales, para la identificación oportuna de factores de riesgo y son los siguientes:

| Detalle           | Cantidad                     |
|-------------------|------------------------------|
| Hemoclasificación | 1                            |
| Serología.        | 2 (madre y recién nacido)    |
| TSH*              | Se realiza solamente la toma |

- Monitoria fetal intraparto: Realizado durante el trabajo de parto; este examen es ayuda diagnóstica para determinar una remisión oportuna de la gestante a un nivel superior.

| Detalle         | Cantidad |
|-----------------|----------|
| Monitoreo fetal | 1        |

**8.5.1.4 Depreciación equipos biomédicos.** Los equipos relacionados en la siguiente tabla, hacen parte del servicio de parto y recién nacido, atendiendo la norma técnica del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.<sup>36</sup>

Para efectos del ejercicio se plantea tomar la depreciación registrada contablemente de los mencionados equipos sobre el número de partos atendidos.

| Elementos                       | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Monitor fetal                   | 1        |
| Lámpara de examen halógena fija | 1        |
| Ambu pediátrico                 | 1        |
| Aspirador de recién nacido      | 1        |
| Bala de oxígeno                 | 1        |
| Bandejas medianas niqueladas    | 1        |
| Butaco giratorio                | 1        |
| Gradilla de dos pasos           | 1        |
| Incubadora para neonatos        | 1        |
| Lámpara calor radiante          | 1        |
| Laringoscopio valva pediátrico  | 1        |
| Mesa bebe                       | 1        |

<sup>36</sup> COLOMBIA. Ministerio de Salud y Protección Social Decreto 1011 de 2006.

| Elementos                     | Cantidad |
|-------------------------------|----------|
| Mesa de atención de partos    | 1        |
| Mesa de mayo                  | 1        |
| Pato niquelado                | 1        |
| Pesa bebe detecto             | 1        |
| Porrón niquelado pequeño      | 1        |
| Porrón niquelado grandes      | 2        |
| Regulador de oxígeno          | 1        |
| Riñoneras medianas niqueladas | 3        |
| Tensiómetro alpk 2            | 1        |
| Fonendoscopio                 | 1        |
| Cama con fouller manual       | 2        |
| Gradilla de dos pasos         | 1        |
| Equipo de esterilización      | 1        |

Fuente ESE Centro 1 Punto de Atención Piendamó

**8.5.2 Gastos administrativos y de apoyo.** Los Gastos administrativos y de apoyo, corresponden a los recursos que no se identifican en forma específica con el servicio prestado. A continuación se clasifican de acuerdo al estado de resultados en:

- ✓ Sueldos con prestaciones y remuneración personal administrativo y financiero, logística y suministros.
- ✓ Vigilancia, seguridad, aseo, conducción.
- ✓ Materiales y suministros (papelería, útiles oficina, fotocopias, elementos de aseo, lavandería, cafetería)
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Servicios públicos.
- ✓ Seguros.
- ✓ Comunicaciones y transporte.
- ✓ Provisiones para contingencias.
- ✓ Depreciación propiedad, planta y equipo equipos.
- ✓ Amortizaciones intangibles: pólizas, licencias, software.

## 8.6 ACTIVIDADES POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD

En la siguiente tabla se relacionan las actividades agrupadas por cada centro de responsabilidad.

**Tabla 23. Actividades agrupadas por cada centro de responsabilidad.**

| No. | Actividades                                                                                             | Centro de Responsabilidad Administrativo y financiero | Centro de Responsabilidad Asistencial | Centro de Responsabilidad apoyo logístico y suministros |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1   | Aprobar acuerdos                                                                                        | X                                                     |                                       |                                                         |
| 2   | Elaborar dictamen                                                                                       | X                                                     |                                       |                                                         |
| 3   | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial                                                  | X                                                     |                                       |                                                         |
| 4   | Contratación y representación jurídica                                                                  | X                                                     |                                       |                                                         |
| 5   | Establecer mecanismos de control, de gestión y de resultado                                             | X                                                     |                                       |                                                         |
| 6   | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión                                            | X                                                     |                                       |                                                         |
| 7   | Asesoraría financiera y asistencial                                                                     | X                                                     |                                       |                                                         |
| 8   | coordinar funcionamiento de punto de atención                                                           | X                                                     |                                       |                                                         |
| 9   | Elaborar, registrar y controlar presupuesto                                                             | X                                                     |                                       |                                                         |
| 10  | Recaudar y pagar                                                                                        | X                                                     |                                       |                                                         |
| 11  | Elaborar estados financieros y conciliaciones                                                           | X                                                     |                                       |                                                         |
| 12  | Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional                         | X                                                     |                                       |                                                         |
| 13  | Auditar cuentas - responder glosas - conciliar                                                          | X                                                     |                                       |                                                         |
| 14  | Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios                             | X                                                     |                                       |                                                         |
| 15  | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación                         | X                                                     |                                       |                                                         |
| 16  | Seguimiento y evaluación ESE                                                                            | X                                                     |                                       |                                                         |
| 17  | Elaborar informes                                                                                       | X                                                     | X                                     | X                                                       |
| 18  | Facturar, consolidar información                                                                        |                                                       |                                       | X                                                       |
| 19  | Atención al usuario                                                                                     |                                                       |                                       | X                                                       |
| 20  | Manejar y custodiar archivo                                                                             |                                                       |                                       | X                                                       |
| 21  | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida - Kardex - hacer inventario |                                                       |                                       | X                                                       |
| 22  | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente                                                            |                                                       | X                                     |                                                         |
| 23  | Realizar procedimientos para manejo de pacientes                                                        |                                                       | X                                     |                                                         |
| 24  | Atención de las etapas del parto y recién nacido                                                        |                                                       | X                                     |                                                         |

Continuación Tabla 23.

| No. | Actividades                                                        | Centro de Responsabilidad Administrativo y financiero | Centro de Responsabilidad Asistencial | Centro de Responsabilidad apoyo logístico y suministros |
|-----|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 25  | Realizar seguimiento y evaluación al pacientes                     |                                                       | X                                     |                                                         |
| 26  | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria         |                                                       | X                                     |                                                         |
| 27  | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS |                                                       | X                                     |                                                         |
| 28  | Asistir a capacitaciones, reuniones, procesar información          |                                                       | X                                     |                                                         |
| 29  | Apoyar en procedimientos                                           |                                                       | X                                     |                                                         |
| 30  | Toma de exámenes de apoyo diagnostico                              |                                                       | X                                     |                                                         |
| 31  | Custodia, manejo entrega de medicamentos                           |                                                       | X                                     |                                                         |
| 32  | Procesar, analizar y custodiar muestras biológicas humanas         |                                                       | X                                     |                                                         |

Fuente: Elaboración Propia

## 8.7 IDENTIFICACIÓN DE INDUCTORES

Una vez clasificadas las actividades por centros de responsabilidad se procedió a elaborar la cartilla de actividades, como base para realizar la distribución de los recursos, se plantean los siguientes inductores:

**8.7.1 Inductores para distribuir los recursos a los procesos.** Se toman todos los recursos de acuerdo a la agrupación que se tiene en el estado de resultados, para distribuirlos en los 11 procesos planteados para la empresa, para lo cual se trazan los siguientes inductores:

**Tabla 24. Inductores Recursos a Procesos**

| Recursos                                                                                                    | Inductor               | Procesos                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sueldos con prestaciones remuneración contratistas.                                                         | % Tiempo dedicación    | DIRECTIVO<br>FINANCIERO<br>RECURSO HUMANO<br>AUDITORIA<br>SISTEMAS DE INFORMACION Y<br>FACTURACION<br>RECURSOS FISICOS<br>CONSULTA EXTERNA<br>URGENCIAS<br>HOSPITALIZACION<br>LABORATORIO CLINICO<br>APOYO ASISTENCIAL |
| Vigilancia, seguridad, aseo, conducción.                                                                    | m2 – km rec            |                                                                                                                                                                                                                        |
| Materiales y suministros (papelería, útiles oficina, fotocopias, elementos de aseo, lavandería, cafetería). | No pedidos             |                                                                                                                                                                                                                        |
| Material médico quirúrgico, medicamentos, otros.                                                            | Consumo                |                                                                                                                                                                                                                        |
| Mantenimiento equipos.                                                                                      | No equipos             |                                                                                                                                                                                                                        |
| Mantenimiento planta física.                                                                                | m2                     |                                                                                                                                                                                                                        |
| Depreciación equipos.                                                                                       | valor equipo           |                                                                                                                                                                                                                        |
| Depreciación planta física                                                                                  | m2                     |                                                                                                                                                                                                                        |
| Amortización intangibles: pólizas, licencias, software                                                      | No equipos o programas |                                                                                                                                                                                                                        |
| Servicios públicos                                                                                          | Agua m3                |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                             | Electricidad kw        |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                             | Teléfono # líneas      |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                             | Residuos hosp kg       |                                                                                                                                                                                                                        |
| Seguros                                                                                                     | No equipos             |                                                                                                                                                                                                                        |
| Comunicaciones y transporte                                                                                 | No salidas             |                                                                                                                                                                                                                        |
| Provisión para contingencias                                                                                | No demandas            |                                                                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 2, se puede observar el resultado porcentual arrojado una vez aplicado cada inductor, para lo cual se toma como base la cartilla de actividades por centros de responsabilidad Anexo 1. En el anexo 3 se refleja el resultado en valores absolutos.

**8.7.2 Inductores para distribuir los procesos a las actividades.** Una vez realizada la distribución de los recursos a cada uno de los 11 procesos, se plantean los siguientes inductores para distribuir los procesos de los centros de responsabilidad administrativa – financiero, asistencial y logística - suministros a las actividades correspondientes según su naturaleza.

**Tabla 25. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad administrativa - financiero a las actividades**

| Proceso        | Inductor                                   | Actividades                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Directivo      | No. acuerdos aprobados                     | Aprobar acuerdos.                                                                |
|                | No. informes revisoría fiscal              | Elaborar dictamen.                                                               |
|                | No. informes gestión a JD                  | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.                          |
|                | No. evaluaciones plan gestión y desarrollo | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión.                    |
|                | No. informes control de procesos           | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.                      |
|                | No. contratos legalizados                  | Contratación - representar jurídicamente.                                        |
|                | No. informes asesoría                      | Asesoraría administrativa y financiera.                                          |
|                | No. informes gestión a gerencia            | Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                   |
| Financiero     | No. ejecuciones presupuestales             | Elaborar, registrar y controlar presupuesto.                                     |
|                | No. reportes tesorería                     | Recaudar y pagar.                                                                |
|                | No. estados financieros                    | Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                   |
| Recurso humano | No. personas vinculadas                    | Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional. |
| Auditoria      | No. procesos de calidad                    | Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.     |
|                | No. cuentas auditadas                      | Auditar de cuentas médicas y responder y conciliar de glosas.                    |
|                | No. reportes de cartera                    | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación. |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 26. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad Logística – Suministros a las actividades**

| Proceso                               | Inductor                      | Actividades                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistemas de información y facturación | No. cuentas de cobro          | Manejar el software de facturación y sistema de información: Consolidar RIPS, elaborar de cuentas de cobro de los servicios prestados.             |
|                                       | No. facturas generadas        | Facturar los servicios prestados.                                                                                                                  |
|                                       | No. reportes estadística      | Recolectar, tabular, organizar, elaborar reportes de la información estadística.                                                                   |
|                                       | No. usuarios atendidos        | Realizar atención al usuario, asignar de citas, verificar derechos de usuarios, tramitar quejas y reclamos, encuestas de satisfacción de usuarios. |
|                                       | No. documentos radicados      | Manejar y custodiar archivo.                                                                                                                       |
|                                       | No. historias clínicas        | Manejar y custodiar archivo historias clínicas.                                                                                                    |
| Recursos físicos                      | No. compras y despachos       | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario.                                            |
|                                       | No. reportes mantenimiento    | Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, vehículos y planta física.                                                              |
|                                       | No. ambulancias               | Conducir ambulancias TAB.                                                                                                                          |
|                                       | No. vehículos administrativos | Conducir de vehículos para actividades administrativas.                                                                                            |
|                                       | No. zonas esterilización      | Organizar, elaborar paquetes medico quirúrgicos y Esterilizar equipos.                                                                             |
|                                       | No. contratos                 | Dar alimentación al paciente.                                                                                                                      |
|                                       | No. puntos vigilancia         | Realizar vigilancia.                                                                                                                               |
|                                       | No. zonas aseo                | Realizar aseo.                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración Propia

Para el Centro de responsabilidad asistencial, se realiza una agrupación de actividades, que permiten ver reflejada las acciones de cada profesional, técnico o auxiliar desde sus competencias, para la prestación de servicios directos a usuarios en los proceso determinados según aplique, por tanto se selecciona como único inductor el tiempo dedicado a las actividades.



**Tabla 27. Inductores Procesos del Centro de responsabilidad Asistencial a las actividades**

| Proceso                                                                                      | Inductor                          | Actividades                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Consulta externa<br>Urgencias<br>Hospitalización<br>Laboratorio clínico<br>Apoyo asistencial | Tiempo dedicado a las actividades | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente.                       |
|                                                                                              |                                   | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   |
|                                                                                              |                                   | Atención de las etapas del parto y recién nacido.                   |
|                                                                                              |                                   | Realizar seguimiento y evaluación a pacientes.                      |
|                                                                                              |                                   | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria.         |
|                                                                                              |                                   | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. |
|                                                                                              |                                   | Asistir a capacitaciones, reuniones, elaborar informes.             |
|                                                                                              |                                   | Apoyar en procedimientos.                                           |
|                                                                                              |                                   | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                              |
|                                                                                              |                                   | Custodia, manejo entrega de medicamentos.                           |
|                                                                                              |                                   | Procesar, analizar y custodiar muestras biológicas humanas.         |

Fuente: Elaboración Propia

**8.7.3. Inductores para distribuir las actividades al objeto del costo.** Después de realizar la distribución de los procesos a las actividades, se plantean los siguientes inductores para distribuirlas al objeto del costo específico, que para el caso de este estudio es la atención del parto y recién nacido.

**Tabla 28. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Administrativa – Financiera al objeto del costo**

| Actividades                                                                      | Inductor                                  | Servicio                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| Aprobar acuerdos.                                                                | Distribución equitativa por cada servicio | Atención de parto y recién nacido |
| Elaborar dictamen.                                                               |                                           |                                   |
| Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.                          |                                           |                                   |
| Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión.                    |                                           |                                   |
| Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.                      |                                           |                                   |
| Contratación - representar jurídicamente.                                        |                                           |                                   |
| Asesoraría administrativa y financiera.                                          |                                           |                                   |
| Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                   |                                           |                                   |
| Elaborar, registrar y controlar presupuesto.                                     | Valor facturado                           |                                   |
| Recaudar y pagar.                                                                |                                           |                                   |
| Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                   |                                           |                                   |
| Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional. | No personas                               |                                   |
| Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.     | Valor cuenta presentada                   |                                   |
| Auditar de cuentas médicas y responder y conciliar de glosas.                    |                                           |                                   |
| Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación. |                                           |                                   |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 29. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Logística – Suministros al objeto del costo**

| Actividades                                                                                                                                        | Inductor                 | Servicio                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Manejar el software de facturación y sistema de información: Consolidar RIPS, elaborar de cuentas de cobro de los servicios prestados.             | Valor facturado          | Atención de parto y recién nacido |
| Facturar los servicios prestados.                                                                                                                  |                          |                                   |
| Recolectar, tabular, organizar, elaborar reportes de la información estadística.                                                                   |                          |                                   |
| Realizar atención al usuario, asignar de citas, verificar derechos de usuarios, tramitar quejas y reclamos, encuestas de satisfacción de usuarios. | No. usuarios atendidos   |                                   |
| Manejar y custodiar archivo.                                                                                                                       | No. documentos radicados |                                   |
| Manejar y custodiar archivo historias clínicas.                                                                                                    | No historias clínicas    |                                   |

Continuación Tabla 29.

| Actividades                                                                                             | Inductor                      | Servicio |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. | No. pedidos                   |          |
| Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, vehículos y planta física.                   | No. equipos con mantenimiento |          |
| Conducir ambulancias TAB.                                                                               | No. remisiones                |          |
| Conducir de vehículos para actividades administrativas.                                                 | No. km recorrido              |          |
| Organizar, elaborar paquetes medico quirúrgicos y Esterilizar equipos.                                  | No. esterilizaciones          |          |
| Dar alimentación a pacientes.                                                                           | No. raciones                  |          |
| Realizar vigilancia.                                                                                    | No. turnos                    |          |
| Realizar aseo.                                                                                          | No. aseo realizado            |          |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30. Inductores Actividades del Centro de responsabilidad Asistencial – al objeto del costo**

| Actividades                                       | Inductor                          | Servicio                          |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Elaborar informes.                                | Tiempo dedicado a las actividades | Atención de parto y recién nacido |
| Evaluar diagnosticar, y formular al paciente.     |                                   |                                   |
| Atención de las etapas del parto y recién nacido. |                                   |                                   |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente.    |                                   |                                   |
| Apoyar en procedimientos.                         |                                   |                                   |
| Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.            |                                   |                                   |
| Custodia, manejo entrega de medicamentos.         |                                   |                                   |

Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicados los inductores correspondientes al objeto del costo: servicios de atención del parto y recién nacido se obtiene como resultado:

**Tabla 31. Inductores correspondientes al objeto del costo: servicios de atención del parto y recién nacido**

| Actividades                                                                                                                                       | Inductor                                  | Partos y Recién nacido |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| Aprobar acuerdos.                                                                                                                                 | Distribución equitativa por cada servicio | 6.140                  |
| Elaborar dictamen.                                                                                                                                |                                           |                        |
| Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.                                                                                           |                                           |                        |
| Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión.                                                                                     |                                           |                        |
| Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.                                                                                       |                                           |                        |
| Contratación - representar jurídicamente.                                                                                                         |                                           |                        |
| Asesoraría administrativa y financiera.                                                                                                           |                                           |                        |
| Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                                                                                    |                                           |                        |
| Elaborar, registrar y controlar presupuesto.                                                                                                      | Valor facturado                           | 0.775                  |
| Recaudar y pagar.                                                                                                                                 |                                           |                        |
| Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                                                                                    |                                           |                        |
| Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional.                                                                  | No. personas                              | 0.256                  |
| Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.                                                                      | Valor cuenta presentada                   | 0.745                  |
| Auditar de cuentas médicas y responder y conciliar de glosas.                                                                                     |                                           |                        |
| Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación.                                                                  |                                           |                        |
| Manejar el software de facturación y sistema de información: Consolidar RIPS, elaborar de cuentas de cobro de los servicios prestados.            | Valor facturado                           | 1.110                  |
| Facturar los servicios prestados.                                                                                                                 |                                           |                        |
| Recolectar, tabular, organizar, elaborar reportes de la información estadística.                                                                  |                                           |                        |
| Realizar atención al usuario, asignar de citas, verificar derechos de usuarios, tramitar quejas y reclamos, encuestas de satisfacción de usuarios | No. usuarios atendidos                    | 0.426                  |
| Manejar y custodiar archivo                                                                                                                       | No. documentos radicados                  | 0.216                  |

Continuación Tabla 31.

| <b>Actividades</b>                                                                                      | <b>Inductor</b>                            | <b>Partos y Recién nacido</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
| Manejar y custodiar archivo historias clínicas                                                          | No. historias clínicas.                    |                               |
| Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. | No. pedidos.                               | 0.761                         |
| Seguimiento y evaluación ESE                                                                            | Distribución equitativa por cada servicio. | 1.621                         |
| Elaborar informes                                                                                       | Distribución equitativa por cada servicio. | 1.956                         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                            |                                            | <b>14.005</b>                 |

Fuente: Elaboración Propia

El valor total asciende a \$14.005.000, que al aplicar el inductor, No. de partos para el caso de este estudio da como resultado \$227.107 por cada parto atendido (Ver Anexo 4).

Para los costos directos, para efectos del ejercicio se utiliza para distribuir los costos de personal a las actividades: el valor mensual pagado al personal asistencial (médico y auxiliar de enfermería) con un incremento del 10% de recargos nocturnos y horas extras, debido a que el servicio se presta las 24 horas, este valor se distribuye en el número de atenciones realizado en un mes, en donde se atendieron en promedio 18 partos. Los resultados se muestran en los cuadros siguientes

**Tabla 32. Mano de obra**

| Actividades                                                      | Inductor                          | Partos recién nacido |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Evaluar diagnosticar, y formular al paciente.                    | Tiempo dedicado a las actividades | 94.875               |
| Atención de las etapas del parto y recién nacido.                |                                   |                      |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                   |                                   |                      |
| Elaborar informes.                                               |                                   |                      |
| Toma de exámenes de apoyo diagnostico - Exámenes de laboratorio. |                                   | 25.799               |
| Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                   |                                   |                      |
| Apoyar en procedimientos.                                        |                                   |                      |
| Custodia manejo entrega de medicamentos.                         |                                   |                      |
| Elaborar informes.                                               |                                   |                      |
| Toma de exámenes de apoyo diagnostico.                           |                                   | 7.230                |
| Elaborar informes.                                               |                                   |                      |
| TOTAL COSTO                                                      |                                   | 127.904              |

Fuente: Elaboración Propia

Material médico quirúrgico y medicamentos

**Tabla 33. Cálculo de costos por prestación de servicios por cada atención de parto y recién nacido.**

| Usuario  | Material Médico quirúrgico   | No.        | Valor unitario por parto        | Valor total        |
|----------|------------------------------|------------|---------------------------------|--------------------|
| Gestante | Yelco No 18                  | 1          | 815                             | 815                |
|          | Líquidos endovenosos (bolsa) | 1          | 3040                            | 3.040              |
|          | Macro goteros                | 1          | 2300                            | 2.300              |
|          | Guantes                      | 4 pares    | 2665                            | 10.660             |
|          | Sutura                       | 1 paquete  | 1400                            | 1.400              |
|          | Gasas                        | 6          | 400                             | 2.400              |
|          | Sonda naso gástrica adulto   | 1          | 1380                            | 1.381              |
|          | <b>Medicamentos</b>          | <b>No.</b> | <b>Valor unitario por parto</b> | <b>Valor total</b> |
|          | Oxitoxina                    | 1          | 2.035                           | 2.035              |

Continuación Tabla 33.

| Usuario       | Material Médico quirúrgico    | No.        | Valor unitario por parto        | Valor total        |
|---------------|-------------------------------|------------|---------------------------------|--------------------|
| Recién Nacido | Jeringas No 10                | 1          | 180                             | 180                |
|               | Jeringas                      | 2          | 137                             | 274                |
|               | Microgoteros                  | 1          | 2350                            | 2.350              |
|               | Sonsa nasogástrica RN         | 1          | 1380                            | 1.380              |
|               | <b>Medicamentos</b>           | <b>No.</b> | <b>Valor unitario por parto</b> | <b>Valor total</b> |
|               | Vitamina K                    | 1 ampolla  | 1900                            | 1.900              |
|               | Gentamicina-oftálmica de 3 mg | 2 gotas    | 364,8                           | 364                |
|               | Biológicos (dosis)            | 2          | 3500                            | 7.000              |

Fuente: Elaboración Propia

El valor total de los insumos medico quirúrgicos por atención de un parto es de \$37.47 (Ver Anexo 5).

Servicios de laboratorio: Para los exámenes del servicio de laboratorio, se realiza de acuerdo al valor de los reactivos utilizados, los salarios y las prestaciones del personal del laboratorio, de acuerdo al número de muestras y exámenes procesados, determinando el costo por paciente.

| Detalle                | Costo promedio por atención |
|------------------------|-----------------------------|
| Materiales y reactivos | \$ 8.600                    |

Alimentación: De acuerdo a la reglamentado para la atención integral durante el puerperio mediato, el cual se presta en el proceso de hospitalización y comprende desde las primeras dos horas hasta las 24 horas postparto, se incluye en la prestación este servicio así

| Detalle                      | Costo promedio alimentación |
|------------------------------|-----------------------------|
| Dos raciones de alimentación | \$ 7.000                    |

Valor total costo directo : \$ 180.982

## 9. RESULTADOS

### 9.1 RESULTADOS GLOBALES POR PROCESOS

A continuación se presentan los resultados globales observados, para efectos de desarrollo de la metodología, se aplicaron algunos datos supuestos para guardar la confidencialidad de las cifras de la ESE.

**Tabla 34. Porcentaje de participación y valor por procesos (millones \$)**

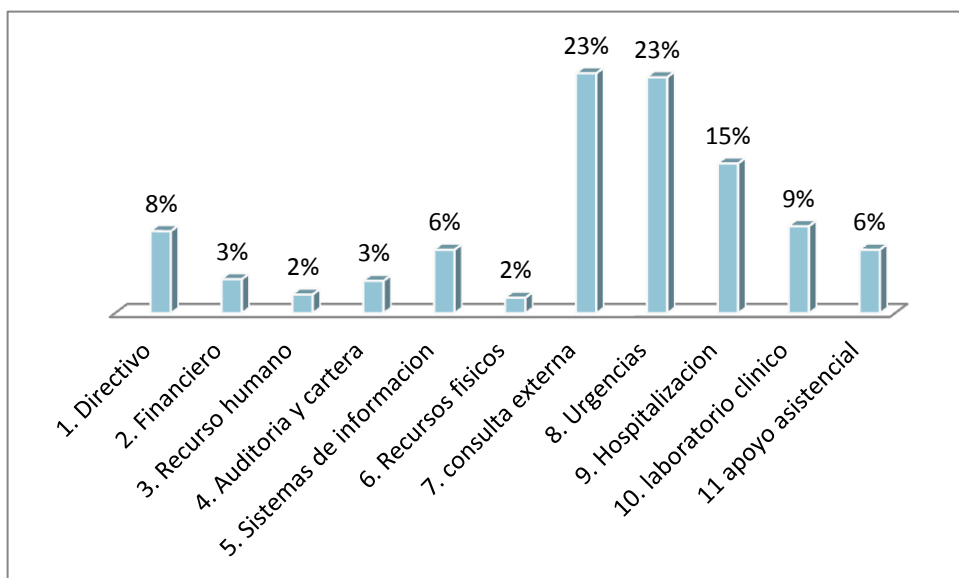
| Procesos                   | Proceso |           |
|----------------------------|---------|-----------|
|                            | %       | VALOR     |
| 1. Directivo               | 8%      | \$ 64.29  |
| 2. Financiero              | 3%      | \$ 26.56  |
| 3. Recurso humano          | 2%      | \$ 14.52  |
| 4. Auditoria y cartera     | 3%      | \$ 25.30  |
| 5. Sistemas de información | 6%      | \$ 49.69  |
| 6. Recursos físicos        | 2%      | \$ 12.02  |
| 7. Consulta externa        | 23%     | \$ 188.22 |
| 8. Urgencias               | 23%     | \$ 185.12 |
| 9. Hospitalización         | 15%     | \$ 117.38 |
| 10. Laboratorio clínico    | 9%      | \$ 68.20  |
| 11 Apoyo asistencial       | 6%      | \$ 49.75  |
| Total                      | 100%    | \$ 801.06 |

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura se observa que el mayor peso porcentual, lo presentan los procesos de consulta externa y urgencias con un 23%, cada uno, seguidos por hospitalización con el 15%, luego laboratorio clínico y apoyo asistencial con el 9% y 6%, respectivamente. El proceso administrativo de mayor peso es el directivo con el 8%.



**Figura 9. Porcentaje por Procesos**



## 9.2 ESTADO DE RESULTADOS POR ACTIVIDAD

**Tabla 35. Estado de resultados por actividad**  
(Millones \$)

**INGRESOS \$1.165.00**

| No | Actividades                                                                           | Valor |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1  | Aprobar acuerdos.                                                                     | 3.71  |
| 2  | Elaborar dictamen.                                                                    | 3.19  |
| 3  | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.                               | 8.47  |
| 4  | Contratación - representación jurídica.                                               | 3.75  |
| 5  | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.                           | 3.19  |
| 6  | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión.                         | 3.34  |
| 7  | Asesoraría financiera y asistencial.                                                  | 14.50 |
| 8  | Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                        | 15.09 |
| 9  | Elaborar - registrar - controlar presupuesto.                                         | 10.05 |
| 10 | Recaudar – pagar.                                                                     | 8.19  |
| 11 | Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                        | 4.92  |
| 12 | Vincular personal, manejar personal, manejar programas salud ocupacional y bienestar. | 13.00 |
| 13 | Auditar cuentas - responder glosas – conciliar.                                       | 8.50  |
| 14 | Implementar el sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.           | 6.49  |

Continuación Tabla 35.

| No | Actividades                                                                                             | Valor  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 15 | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación.                        | 7.28   |
| 16 | Seguimiento y evaluación ESE.                                                                           | 14.59  |
| 17 | Elaborar informes.                                                                                      | 33.70  |
| 18 | Facturar, consolidar información.                                                                       | 33.20  |
| 19 | Atención al usuario.                                                                                    | 6.18   |
| 20 | Manejar - custodiar archivo.                                                                            | 4.22   |
| 21 | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. | 11.42  |
| 22 | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente.                                                           | 85.98  |
| 23 | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                                                       | 111.97 |
| 24 | Atención de las etapas del parto y recién nacido.                                                       | 33.21  |
| 25 | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                                                          | 108.38 |
| 26 | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria.                                             | 12.98  |
| 27 | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS.                                     | 45.71  |
| 28 | Asistir a capacitaciones, reuniones, elaborar informes.                                                 | 13.43  |
| 29 | Apoyar en procedimientos.                                                                               | 20.95  |
| 30 | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                                                                  | 80.27  |
| 31 | Custodia, manejo entrega de medicamentos.                                                               | 31.23  |
| 32 | Procesar, analizar y custodiar muestras biológicas humanas.                                             | 39.95  |

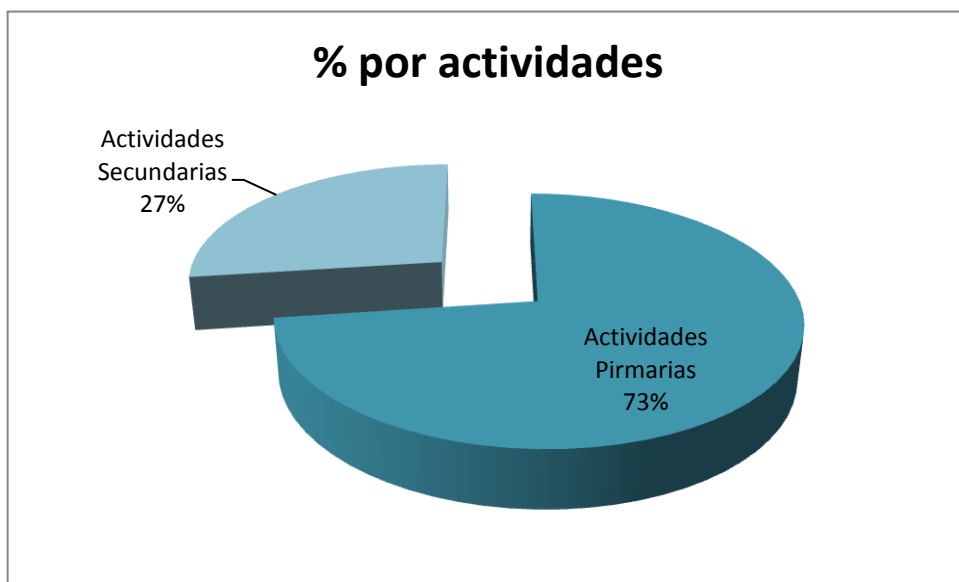
|              |               |
|--------------|---------------|
| Total gastos | <b>801.06</b> |
| Utilidad     | <b>363.94</b> |

Se observa que el estado de resultados arroja utilidad por valor de \$363 millones, el total de gastos representa el 68.7% del total de los ingresos, reflejando sostenibilidad financiera.

### 9.3 CADENA DE VALOR

Cadena de Valor: Las actividades primarias representan el 73% del total del gasto, las actividades secundarias representan el 27%, como se observa en la siguiente figura:

**Figura 10. Distribución porcentual por actividades**



A continuación se muestra el resultado del valor por actividad.

Se observa el mayor peso porcentual en la actividad 23: Realizar procedimientos para manejo de paciente con el 19.17%, seguida por la actividad 25: seguimiento y evaluación de los pacientes, con el 18.56% y en tercer lugar la actividad 22 con el 14.72%. En el límite inferior esta la actividad 22 con un 2.2%.

**Tabla 36. Valor actividades primarias**

| No | Actividades primarias                                               | Valor  | 73% |
|----|---------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| 22 | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente.                       | 85.98  |     |
| 23 | Realizar procedimientos para manejo de pacientes.                   | 111.97 |     |
| 24 | Atención de las etapas del parto y recién nacido.                   | 33.21  |     |
| 25 | Realizar seguimiento y evaluación al paciente.                      | 108.38 |     |
| 26 | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria.         | 12.98  |     |
| 27 | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS. | 45.71  |     |
| 28 | Asistir a capacitaciones, reuniones, elaborar informes.             | 13.43  |     |
| 29 | Apoyar en procedimientos.                                           | 20.95  |     |
| 30 | Toma de exámenes de apoyo diagnóstico.                              | 80.27  |     |
| 31 | Custodia, manejo entrega de medicamentos.                           | 31.23  |     |
| 32 | Procesar, analizar y custodiar muestras biológicas humanas.         | 39.95  |     |
|    | Total                                                               | 584.06 |     |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 37. Valor actividades secundarias**

| No | Actividades secundarias                                                                                 | Valor  | 27% |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| 1  | Aprobar acuerdos.                                                                                       | 3.71   |     |
| 2  | Elaborar dictamen.                                                                                      | 3.19   |     |
| 3  | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.                                                 | 8.47   |     |
| 4  | Contratación - representación jurídica.                                                                 | 3.75   |     |
| 5  | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.                                             | 3.19   |     |
| 6  | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión.                                           | 3.34   |     |
| 7  | Asesoraría financiera y asistencial.                                                                    | 14.50  |     |
| 8  | Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                                          | 15.09  |     |
| 9  | Elaborar - registrar - controlar presupuesto.                                                           | 10.05  |     |
| 10 | Recaudar – pagar.                                                                                       | 8.19   |     |
| 11 | Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                                          | 4.92   |     |
| 12 | Vincular personal, manejar personal, manejar programas salud ocupacional y bienestar.                   | 13.00  |     |
| 13 | Auditar cuentas - responder glosas – conciliar.                                                         | 8.50   |     |
| 14 | Implementar el sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.                             | 6.49   |     |
| 15 | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación.                        | 7.28   |     |
| 16 | Seguimiento y evaluación ESE.                                                                           | 14.59  |     |
| 17 | Elaborar informes.                                                                                      | 33.70  |     |
| 18 | Facturar, consolidar información.                                                                       | 33.20  |     |
| 19 | Atención al usuario.                                                                                    | 6.18   |     |
| 20 | Manejar - custodiar archivo.                                                                            | 4.22   |     |
| 21 | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. | 11.42  |     |
|    | Total                                                                                                   | 217.00 |     |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa el mayor peso porcentual en la actividad 17: elaborar informes con el 15.5%, seguida por la actividad 18: facturar y consolidar información, con el 15.3%y en tercer lugar la actividad 8 con el 7%.

**Tabla 38. Valor actividades primarias**

| No | Actividades primarias                                         | Valor | 27% |
|----|---------------------------------------------------------------|-------|-----|
| 17 | Elaborar informes.                                            | 3.71  |     |
| 2  | Elaborar dictamen.                                            | 3.19  |     |
| 3  | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial.       | 8.47  |     |
| 4  | Contratación - representación jurídica.                       | 3.75  |     |
| 5  | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado.   | 3.19  |     |
| 6  | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión. | 3.34  |     |
| 7  | Asesoraría financiera y asistencial                           | 14.50 |     |

Continuación Tabla 38.

| No | Actividades primarias                                                                                   | Valor  | 27% |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| 8  | Coordinar funcionamiento de punto de atención.                                                          | 15.09  |     |
| 9  | Elaborar - registrar - controlar presupuesto.                                                           | 10.05  |     |
| 10 | Recaudar – pagar.                                                                                       | 8.19   |     |
| 11 | Elaborar estados financieros y conciliaciones.                                                          | 4.92   |     |
| 12 | Vincular personal, manejar personal, manejar programas salud ocupacional y bienestar.                   | 13.00  |     |
| 13 | Auditar cuentas - responder glosas – conciliar.                                                         | 8.50   |     |
| 14 | Implementar el sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios.                             | 6.49   |     |
| 15 | Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación.                        | 7.28   |     |
| 16 | Seguimiento y evaluación ESE.                                                                           | 14.59  |     |
| 17 | Elaborar informes.                                                                                      | 33.70  |     |
| 18 | Facturar, consolidar información.                                                                       | 33.20  |     |
| 19 | Atención al usuario.                                                                                    | 6.18   |     |
| 20 | Manejar - custodiar archivo.                                                                            | 4.22   |     |
| 21 | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. | 11.42  |     |
|    | Total                                                                                                   | 217.00 |     |

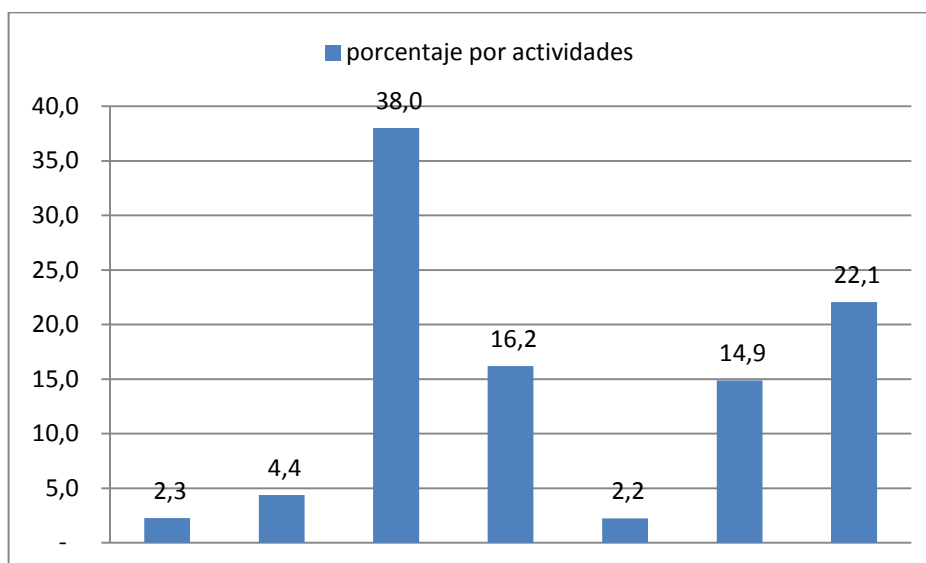
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 39. Participación y valor de la mano de obra en las actividades para la atención de partos y recién nacidos**

| No | Actividades                                      | valor     | %     |
|----|--------------------------------------------------|-----------|-------|
| 17 | Elaborar informes                                | 65.566    | 2,3   |
| 22 | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente     | 126.895   | 4,4   |
| 24 | Atención de las etapas del parto y recién nacido | 1.103.989 | 38,0  |
| 25 | Realizar seguimiento y evaluación al pacientes   | 470.711   | 16,2  |
| 29 | Apoyar en procedimientos                         | 64.927    | 2,2   |
| 30 | Toma de exámenes de apoyo diagnostico            | 432.263   | 14,9  |
| 31 | Custodia, manejo entrega de medicamentos         | 640.526   | 22,1  |
|    |                                                  | 2.904.877 | 100,0 |

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 11. Distribución porcentual de las actividades**



El mayor porcentaje de participación de la mano de obra por actividades, corresponde a la atención del personal médico con un 42,44% y está directamente relacionado con el costo del servicio y el tiempo dedicado a la actividad de la atención del parto y el recién nacido

La totalidad del material médico quirúrgico insumos y medicamentos, se utiliza durante la atención del parto y el recién nacido, que se realiza en el servicio de urgencias, se encuentra que el mayor valor está representado en los materiales medico quirúrgicos, en donde el consumo no está estandarizado y se requiere determinar un control y disminuir los costos de adquisición especialmente para el caso de los guantes desechables.

#### **9.4 RESULTADOS SERVICIO DE PARTOS Y RECIÉN NACIDOS**

De acuerdo a los resultados arrojados al aplicar la metodología se obtuvo como resultado lo siguiente:

| <b>Concepto</b>                | <b>Valor</b>      |
|--------------------------------|-------------------|
| Mano de obra directa           | 127,904.07        |
| Insumos                        | 37,478.00         |
| Exámenes laboratorio y otros   | 15,600.00         |
| Gastos administrativos y apoyo | 227,107.18        |
| <b>Total</b>                   | <b>408,089.25</b> |

Fuente: Elaboración Propia

El valor total de un parto asciende a \$408.089, los gastos administrativos y de apoyo representan el 55%, mientras que los costos directos: mano de obra, insumos y apoyo asistencial el 45%.

## 10. CONCLUSIONES

Aunque globalmente en la empresa el peso porcentual de las actividades primarias es mayor que el de las actividades secundarias, en el servicio de partos y recién nacidos se observa un mayor peso en los gastos administrativos.

La actividad administrativa más costosa en la empresa es la No 17, aunque se debe tener presente que en esta actividad la realiza todo el personal tanto administrativo como asistencial.

Lo anterior sugiere una revisión de los procesos administrativos tanto en la cantidad de personas que cumplen las actividades como en los resultados obtenidos.

Aunque la relación reflejada también puede darse por una baja ejecución de la meta trazada en la contratación, lo que llevaría a la revisión del número de partos que se deben realizar para generar un servicio rentable tanto económica como socialmente.

Al realizar un comparativo del valor del costo en que incurre la ESE para prestar el servicio de partos y recién nacido frente al promedio \$551.000, que reconocen las EPS por este servicio, ya que se tiene tanto por la modalidad de capitación como por paquete, se puede concluir que el valor contratado es superior aproximadamente en \$143.000.

Todos los subprocesos manejan un número importante de registros y de información para diligenciar y consolidar, lo que genera en algunos casos repetición de actividades y manejo de la misma información en diferentes áreas con pérdida de tiempo en su procesamiento y análisis, generando una desventaja e incremento de los costos en actividades que se podrían optimizar, siendo más eficientes

De acuerdo a los resultados reflejados en la cadena de valor, se encuentra que decisiones administrativas como las convenidas en la contratación, afectan la eficiencia del producto final, como fue el caso de la atención del parto y recién nacido para el caso de la EPS – RS Asmet Salud, en donde el contrato se hizo por capitación con cumplimiento de metas como mínimo del 90%, se encuentra que la producción en el semestre revisado, alcanzo un rango de muy deficiente



con el 26,4%, lo que implicaron descuentos en el contrato por valor de \$ 13.466.937, de acuerdo al costo estimado del producto en este estudio.

La empresa no tiene posicionado el valor que representa la ventaja de ser el único prestador, que ofrece el servicio, al encontrar en este estudio que no hay estrategias de mercado y que al tener la posibilidad de incrementar el número de partos se reducirían los costos del servicio

## 11. PLAN DE ACCIÓN Y RECOMENDACIONES

Retomando lo mencionado en el diagnóstico situacional, si bien es cierto que la empresa cuenta con información de las diferentes áreas, es necesario realizar ajustes que permitan obtener información unificada y adecuada orientada a la determinación de los costos.

Según lo evidenciado en los documentos revisados y las visitas realizadas, se observan fallas que dificultan calcular los costos, por lo tanto se planten acciones de mejoramiento necesarias, para implementar la metodología de distribución de costos.

Teniendo en cuenta que la información contable constituye una fuente primaria e indispensable para desarrollar un sistema de Costos, ya que refleja los resultados financieros de la empresa, pero no es suficiente para el cálculo de los costos, para lograr que la información que se genera del sistema contable sea soporte para costear se requiere que<sup>37</sup>:

El plan de cuentas contable debe estar diseñado, en la parte de las cuentas de resultados, lo suficientemente detallado para poder realizar una buena distribución de los gastos y los costos.

El sistema de contabilidad debe permitir acceder a Centros de Costos, previamente diseñados.

Los procedimientos contables deben diseñarse con el fin de garantizar la confiabilidad de los registros contables.

Criterio adecuado al momento de registrar o analizar la información obtenida de los procesos internos de la organización y correcta asignación de los costos y los gastos a los correspondientes centros de costos.

- ✓ Articular la información de las áreas administrativas y asistenciales para que se constituya en una fuente de datos para adelantar el costeo por actividades.

---

<sup>37</sup> GARCÍA CASTRO, Víctor.– Universidad Central de Venezuela

- ✓ Generar cuadros de mando en almacén, que permita llevar un control de los consumos por servicios y detectar posibles desperdicios.
- ✓ Generar cuadros de mando en presupuesto, que permita hacer seguimiento al gasto por centro de responsabilidad.
- ✓ Establecer estándares de consumos de insumos (MD) y personal requerido (MOD).
- ✓ Implementar indicadores de costos para realizar seguimiento y control.
- ✓ Adquirir el módulo de costos del software integral que se está implementando, siempre y cuando cumpla con los requerimientos de información de la ESE, que permita la implementación de la metodología del sistema de costos ABC.
- ✓ Implementar un modelo de gestión a partir del costo por actividad que permita asignar el costo del servicio y su rentabilidad al compararlo con las tarifas ofrecidas en el mercado por las EPS.

Esta metodología debe estar alineada con las estrategias de la organización bajo un enfoque sistémico. Para que se convierta realmente en herramienta de gestión, debe estar integrada con una estrategia de calidad, que permita sensibilizar al personal, generar compromisos en todos los niveles de la organización para que se adopte como parte de la cultura organizacional. De tal manera que se convierta en una actitud de cada miembro de la organización, todo este esfuerzo orientado a tomar decisiones estratégicas oportunas para mejorar la gestión y garantizar la sostenibilidad financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

CASHIN, James A., POLIMENI, Ralph S., Contabilidad de costos. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2002.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100 de 1993. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C. 1993. No. 41148.

\_\_\_\_\_. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1122 de 2007. (9, enero, 2007). Por la cual se hacen modificaciones en el SGSSS y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2007.

\_\_\_\_\_. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Resolución No 5261 de 1994 por el cual se establece el manual de actividades y procedimientos del Plan Obligatorio de Salud.

\_\_\_\_\_. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 3253 (9, diciembre, 2009). Por la cual se establecen los principios generales y los lineamientos que deben ser tenidos en cuenta para definir, hacer seguimiento y evaluar las metas de cobertura, resolutiveidad y oportunidad en los acuerdos de voluntades mediante el mecanismo de pago por capitación y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, 2009. No. 47467.

\_\_\_\_\_. MINISTERIO DE SALUD. Resolución No. 3384 de 2000 (Diciembre, 29). Por la cual se modifican parcialmente las Resoluciones 412 y 1745 de 2000 y se Deroga la Resolución 1078 de 2000.

\_\_\_\_\_. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1438 de 2010. (19, enero, 2011). Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2011.

CUERVO TAFUR, Joaquín; OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro. Costeo basado en actividades –ABC- Gestión Basada en Actividades ABM. Bogotá: ECOE, 2007.

DUQUE ROLDAN, María Isabel; GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro. Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones.

En: Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, No 5, (julio/diciembre 2009) p. 496

GÓMEZ MONTOYA, Luis Fernando; DUQUE ROLDAN, María Isabel y CARMONA LÓPEZ, Jamer. La información contable y de costos en las entidades de salud: una herramienta para su transformación. Medellín: Contaduría Universidad de Antioquia, 2008. p. 53, 145-172.

GUTIÉRREZ, RESTREPO Orlando. Manual de costos. Vol. 2. Santiago de Cali: Marín Vieco, 1994.

HARGADON, Bernard J., MÚNERA CÁRDENAS, Armando. Contabilidad de Costos. Medellín: EAFIT, 1972.

HORNGREN Charles T., FOSTER, George; DATAR, Srikant M. Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Pearson Educación. 10ª ed. México: Prentice Hall, 2002.

PEREZ VICTORIA Gustavo Alfredo, VERGARA MESA Jesús, MORENO FONSECA Julio César, VERGARA MESA Gerardo Alexander y RODRIGEZ Carlos Fernando. El Sistema de costos en el sector educativo. Vol. 5. No. 1 Cali, junio de 2008.

RINCON S., Carlos Augusto, VILLAREAL VÁSQUEZ, Fernando. Costos decisiones empresariales. Bogotá: ECOE, 2010.

VÁSQUEZ, Juan Carlos. Manual de costos estándar. 3ª ed. Buenos Aires (Arg.): Aguilar, 1974

WHO. Constitución de la Organización Mundial de la salud. [En línea] Disponible en: <http://www.who.int/es/>

## Anexo A. Cartilla de actividades por centros de responsabilidad

| 1. Centro de responsabilidad administrativos y financieros |                         |      |                                                      |     |                                               | No | ACTIVIDADES                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|------|------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No.                                                        | PROCESO                 | No.  | SUBPROCESO                                           | No. | PERSONAL                                      |    |                                                                                                         |
| 1                                                          | Directivo               | 1,1  | junta directiva                                      | 5   | miembros JD                                   | 1  | Aprobar acuerdos                                                                                        |
|                                                            |                         | 1,2  | revisoría fiscal                                     | 1   | revisor fiscal                                | 2  | Elaborar dictamen                                                                                       |
|                                                            |                         | 1,3  | gerencia                                             | 1   | gerente                                       | 3  | Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial                                                  |
|                                                            |                         | 1,4  | jurídica                                             | 1   | jurídico                                      | 4  | Contratación - representación jurídica                                                                  |
|                                                            |                         | 1,5  | control interno                                      | 1   | profesional control interno                   | 5  | Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado                                              |
|                                                            |                         | 1,6  | planeación                                           | 1   | Profesional planeación                        | 6  | Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión                                            |
|                                                            |                         | 1,7  | asesorías                                            | 1   | asesorías                                     | 7  | Asesoraría financiera y asistencial                                                                     |
|                                                            |                         | 1,8  | coordinador PA                                       | 4   | Profesional coordinador                       | 8  | coordinar funcionamiento de punto de atención                                                           |
| 2                                                          | Financiero              | 2,1  | presupuesto                                          | 1   | profesional de presupuesto                    | 9  | elaborar - registrar - controlar presupuesto                                                            |
|                                                            |                         | 2,2  | tesorería                                            | 1   | tesorero                                      | 10 | recaudar - pagar                                                                                        |
|                                                            |                         | 2,3  | contabilidad                                         | 1   | contador                                      | 11 | elaborar estados financieros y conciliaciones                                                           |
| 3                                                          | Recurso humano          | 3,1  | personal                                             | 1   | profesional personal                          | 12 | vincular personal, manejar personal, manejar programas salud ocupacional y bienestar                    |
| 4                                                          | Auditoria y cartera     | 4,1  | Auditoria cuentas                                    | 1   | auditor medico                                | 13 | Auditar cuentas - responder glosas - conciliar                                                          |
|                                                            |                         | 4,2  | Auditoria calidad                                    | 1   | auditor calidad                               | 14 | Implementar el sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios                              |
|                                                            |                         | 4,3  | Cartera                                              | 1   | profesional de cartera                        | 15 | elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación                         |
| 2. Centro de responsabilidad Logística y Suministros       |                         |      |                                                      |     |                                               | 16 | seguimiento y evaluación ESE                                                                            |
| 5                                                          | Sistemas de información | 5,1  | facturación                                          | 1   | profesional de facturación                    | 17 | Elaborar informes                                                                                       |
|                                                            |                         | 5,2  | SIAU                                                 | 4   | Auxiliares SIAU                               | 18 | facturar, consolidar información                                                                        |
|                                                            |                         | 5,3  | archivo                                              | 4   | auxiliares archivo                            | 19 | atención al usuario                                                                                     |
| 6                                                          | Recursos físicos        | 6,1  | almacén                                              | 1   | almacenista                                   | 20 | Manejar - custodiar archivo                                                                             |
| 3. Centro de responsabilidad Asistencial                   |                         |      |                                                      |     |                                               | 21 | Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida -Kardex - hacer inventario. |
| 7                                                          | Consulta externa        | 7,1  | Medicina general                                     | 11  | Medico                                        | 22 | Evaluar diagnosticar, y formular al paciente                                                            |
|                                                            |                         | 7,2  | Odontología general                                  | 3   | Odontólogo                                    | 23 | Realizar procedimientos para manejo de pacientes                                                        |
|                                                            |                         |      |                                                      | 3   | Auxiliar de odontología                       | 24 | Atención de las etapas del parto y recién nacido                                                        |
|                                                            |                         |      |                                                      | 3   | Higienista oral                               | 25 | Realizar seguimiento y evaluación al pacientes                                                          |
|                                                            |                         | 7,3  | Programas individuales y colectivos de salud publica | 3   | Enfermero                                     | 26 | Coordinar y realizar procesos asistenciales y de auditoria                                              |
|                                                            |                         |      |                                                      | 1   | Auxiliar de enfermería                        | 27 | Ejecutar y apoyar programas de salud pública con estrategia de APS                                      |
| 8                                                          | Urgencias               | 8,1  | Consulta medica                                      |     | Médico, Auxiliar de enfermería, enfermero     |    |                                                                                                         |
|                                                            |                         | 8,2  | Atención de Parto y RN                               |     |                                               | 28 | Asistir a capacitaciones, reuniones, elaborar informes                                                  |
|                                                            |                         | 8,3  | Procedimientos médicos                               |     |                                               |    |                                                                                                         |
| 10                                                         | Laboratorio clínico     |      |                                                      | 2   | Bacteriólogo                                  | 29 | Apoyar en procedimientos                                                                                |
|                                                            |                         |      |                                                      | 1   | Auxiliar de laboratorio clínico               | 30 | Toma de exámenes de apoyo diagnostico                                                                   |
| 11                                                         | Apoyo Asistencial       | 11,1 | TAB                                                  | 1   | Auxiliar enfermería (remisión)                | 31 | Custodia, manejo entrega de medicamentos                                                                |
|                                                            |                         | 11,2 | Farmacia                                             | 2   | Auxiliar de farmacia                          | 32 | Procesar, analizar y custodiar muestras biológicas humanas                                              |
|                                                            |                         | 11,3 | Imagenología, radiología, equipos diagnósticos       |     | Médico especialista, enfermero, Técnico de Rx |    |                                                                                                         |

### Anexo B. Distribución del personal a los procesos y actividades

| Personal        | Proceso |      | Actividad % |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |
|-----------------|---------|------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
|                 | Nro.    | %    | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17 | 18  | 19  |
| Miembros JD     | 1,1     | 100% | 50%         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 50% |    |     |     |
| Revisor fiscal  | 1,2     | 100% |             | 85% |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Gerente         | 1,3     | 100% |             |     | 90% |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% |    |     |     |
| Jurídico        | 1,4     | 100% |             |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Control interno | 1,5     | 100% |             |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Planeación      | 1,6     | 100% |             |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Asesorías       | 1,7     | 100% |             |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Coordinador PA  | 1,8     | 90%  |             |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Miembro JD      | 1,1     | 10%  | 85%         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Presupuesto     | 2,1     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Tesorero        | 2,2     | 90%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Miembro JD      | 1,1     | 10%  | 85%         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Contador        | 2,3     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Personal        | 3,1     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Auditor         | 4,1     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     |     | 10% | 5% |     |     |
| Auditor         | 4,2     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% |     | 10% | 5% |     |     |
| Cartera         | 4.2     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 85% | 10% | 5% |     |     |
| Facturación     | 5,1     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 5% | 85% |     |
| SIAU            | 5,2     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% |     | 95% |
| Archivo         | 5,3     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% |     |     |
| Almacén         | 6,1     | 100% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% |     |     |

| Personal                | Proceso |      | Actividad % |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |     |    |    |
|-------------------------|---------|------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|
|                         | Nro.    | %    | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17  | 18 | 19 |
| Médico                  | 7       | 30%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
|                         | 8       | 40%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
|                         | 9       | 30%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Odontólogo              | 7       | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Enfermero               | 7       | 50%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
|                         | 8       | 40%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 7%  |    |    |
|                         | 9       | 5%   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 3%  |    |    |
|                         | 11      | 5%   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Bacteriólogo            | 10      | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Auxiliar de laboratorio | 10      | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 15% |    |    |
| Auxiliar de enfermería  | 7       | 35%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 10% |    |    |
|                         | 8       | 35%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
|                         | 9       | 25%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
|                         | 11      | 5%   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 2%  |    |    |
| Auxiliar de odontología | 7       | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Higienista oral         | 7       | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 5%  |    |    |
| Auxiliar de farmacia    | 7       | 100% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | 10% |    |    |



| Personal        | Proceso |      | Actividad % |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
|-----------------|---------|------|-------------|-----|-----|----|----|-----|----|-----|----|----|----|----|----|
|                 | Nro.    | %    | 20          | 21  | 22  | 23 | 24 | 25  | 26 | 27  | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
| Miembros JD     | 1,1     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Revisor fiscal  | 1,2     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Gerente         | 1,3     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Jurídico        | 1,4     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Control interno | 1,5     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Planeación      | 1,6     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Asesorías       | 1,7     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Coordinador PA  | 1,8     | 90%  |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Miembro JD      | 1,1     | 10%  |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Presupuesto     | 2,1     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Tesorero        | 2,2     | 90%  |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Miembro JD      | 1,1     | 10%  |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Contador        | 2,3     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Personal        | 3,1     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Auditor         | 4,1     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Auditor         | 4,2     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Cartera         | 4,2     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Facturación     | 5,1     | 100% |             |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| SIAU            | 5,2     | 100% | 95%         |     |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Archivo         | 5,3     | 100% |             | 95% |     |    |    |     |    |     |    |    |    |    |    |
| Almacén         | 6,1     | 100% |             |     | 35% | 5% |    | 30% |    | 20% | 5% |    |    |    |    |

| Personal                | Proceso |      | Actividad % |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-------------------------|---------|------|-------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                         | Nro.    | %    | 20          | 21 | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | 32  |
| Médico                  | 7       | 30%  |             |    | 30% | 35% | 15% | 15% |     |     |     |     |     |     |     |
|                         | 8       | 40%  |             |    | 15% | 15% |     | 65% |     |     |     |     |     |     |     |
|                         | 9       | 30%  |             |    | 20% | 30% |     | 20% | 5%  | 15% | 5%  |     |     |     |     |
| Odontólogo              | 7       | 100% |             |    | 15% |     |     | 20% | 15% | 35% | 10% |     |     |     |     |
| Enfermero               | 7       | 50%  |             |    |     |     |     | 15% | 18% |     | 10% | 20% | 30% |     |     |
|                         | 8       | 40%  |             |    |     |     |     |     | 60% |     | 10% | 10% | 17% |     |     |
|                         | 9       | 5%   |             |    |     |     |     |     | 5%  |     |     |     | 90% |     |     |
|                         | 11      | 5%   |             |    |     |     |     |     | 10% |     | 5%  |     |     |     | 80% |
| Bacteriólogo            | 10      | 100% |             |    |     |     |     |     |     |     | 5%  |     | 80% |     |     |
| Auxiliar de laboratorio | 10      | 100% |             |    |     |     |     | 10% |     | 50% | 10% | 15% |     | 5%  |     |
| Auxiliar de enfermería  | 7       | 35%  |             |    |     |     |     | 30% |     |     |     | 45% | 10% | 10% |     |
|                         | 8       | 35%  |             |    |     |     |     | 55% |     |     |     | 30% |     | 10% |     |
|                         | 9       | 25%  |             |    |     |     |     | 98% |     |     |     |     |     |     |     |
|                         | 11      | 5%   |             |    |     |     |     |     |     |     | 5%  | 90% |     |     |     |
| Auxiliar de odontología | 7       | 100% |             |    |     | 20% |     | 20% |     | 25% | 10% | 20% |     |     |     |
| Higienista oral         | 7       | 100% |             |    |     |     |     |     |     |     | 10% |     |     | 80% |     |
| Auxiliar de Farmacia    | 7       | 100% |             |    |     |     |     |     |     |     | 10% |     |     | 80% |     |
|                         |         |      |             |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

### Anexo C. Distribución de los otros recursos a los procesos y actividades

| Detalle                                                                                                    | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
|                                                                                                            | Nro.    | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7  | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16 | 17  | 18  | 19  |
| Vigilancia, seguridad, aseo, conducción                                                                    | 1       | 10% | 5%          | 10% | 30% | 10% | 10% | 10% | 5% | 10% |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 5       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5%  | 60% | 15% |
|                                                                                                            | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 7       | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
|                                                                                                            | 8       | 25% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
|                                                                                                            | 9       | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
|                                                                                                            | 10      | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
|                                                                                                            | 11      | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |     |     |
| Materiales y suministros (papelería, útiles oficina, fotocopias, elementos de aseo, lavandería, cafetería) | 1       | 10% | 10%         | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | 5% | 15% |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 2       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 3       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 4       | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5% | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 5       | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5%  | 60% | 15% |
|                                                                                                            | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 5%  |     |     |
|                                                                                                            | 7       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 25% |     |     |
|                                                                                                            | 8       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 10% |     |     |
|                                                                                                            | 9       | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 50% |     |     |
|                                                                                                            | 10      | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 20% |     |     |
|                                                                                                            | 11      | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 10% |     |     |

| Detalle                                           | Proceso |     | Actividad % |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------------------|---------|-----|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                                                   | Nro.    | %   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Materiales médico quirúrgico, medicamentos, otros | 1       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 2       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 3       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 4       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 5       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 6       |     |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 7       | 20% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 8       | 35% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 9       | 15% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 10      | 25% |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                                   | 11      | 5%  |             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

| Detalle                                                                                                    | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|-----|
|                                                                                                            | Nro.    | %   | 21          | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30   | 31 | 32  |
| Vigilancia, seguridad, aseo, conducción                                                                    | 1       | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 5       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 6       | 5%  | 95%         |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 7       | 15% |             | 40% | 10% |     | 5%  |     | 15% |     | 10% |      | 5% | 15% |
|                                                                                                            | 8       | 25% |             | 10% | 30% | 20% | 10% |     |     |     | 10% | 20%  |    |     |
|                                                                                                            | 9       | 15% |             | 30% | 50% |     | 10% |     |     |     | 10% |      |    |     |
|                                                                                                            | 10      | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     | 10%  |    | 90% |
|                                                                                                            | 11      | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     | 100% |    |     |
| Materiales y suministros (papelería, útiles oficina, fotocopias, elementos de aseo, lavandería, cafetería) | 1       | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 2       | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 3       | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 4       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 5       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 6       | 5%  | 95%         |     |     |     |     |     |     |     |     |      |    |     |
|                                                                                                            | 7       | 5%  |             |     | 5%  |     | 10% | 10% | 25% | 10% |     | 10%  |    | 5%  |
|                                                                                                            | 8       | 5%  |             | 15% | 25% | 15% | 10% | 10% |     |     |     | 10%  | 5% |     |
|                                                                                                            | 9       | 15% |             |     | 15% |     | 10% |     |     |     |     | 10%  |    | 15% |
|                                                                                                            | 10      | 5%  |             |     |     |     |     | 10% | 5%  | 5%  |     | 15%  |    | 45% |

| Detalle                                              | Proceso |     | Actividad % |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|------------------------------------------------------|---------|-----|-------------|----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
|                                                      | Nro.    | %   | 21          | 22 | 23  | 24  | 25  | 26 | 27  | 28 | 29  | 30  | 31  | 32  |
|                                                      | 11      | 5%  |             |    |     |     |     |    |     |    |     | 90% |     |     |
| Materiales médico quirúrgico,<br>medicamentos, otros | 1       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 2       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 3       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 4       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 5       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 6       |     |             |    |     |     |     |    |     |    |     |     |     |     |
|                                                      | 7       | 20% |             | 2% | 40% |     | 10% |    | 23% |    |     | 5%  | 10% | 10% |
|                                                      | 8       | 35% |             | 5% | 50% | 20% | 10% |    |     |    | 10% | 5%  |     |     |
|                                                      | 9       | 15% |             |    | 55% |     | 30% |    |     |    | 10% | 5%  |     |     |
|                                                      | 10      | 25% |             |    |     |     |     |    |     |    |     | 20% | 80% |     |
|                                                      | 11      | 5%  |             |    | 15% |     | 20% |    |     |    |     | 65% |     |     |

| Detalle            | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                    | No.     | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  |
| Mantenimiento      | 1       | 5%  | 10%         | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |     |     |     |     |     |     |     | 10% | 10% |     |     |
|                    | 2       | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 5       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5%  | 5%  | 60% | 15% |
|                    | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5%  |     |     |
|                    | 7       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 8       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 9       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 10      | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 11      | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Servicios públicos | 1       | 5%  | 10%         | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | 5%  | 15% |     |     |     |     |     |     |     | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5%  | 5%  |     |     |
|                    | 5       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5%  | 5%  | 60% | 15% |
|                    | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 5%  |     |     |
|                    | 7       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 8       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 9       | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 10      | 15% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                    | 11      | 10% |             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

| Detalle            | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|--------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|------|-----|------|
|                    | No.     | %   | 20          | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26 | 27  | 28  | 29  | 30   | 31  | 32   |
| Mantenimiento      | 1       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 2       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 5       | 15% | 15%         |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 6       | 5%  |             | 95% |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 7       | 15% |             |     |     | 35% |     | 20% |    | 20% |     | 10% | 5%   | 10% |      |
|                    | 8       | 5%  |             |     |     | 40% | 30% | 20% |    |     |     | 10% |      |     |      |
|                    | 9       | 5%  |             |     |     | 20% |     | 60% |    |     |     | 20% |      |     |      |
|                    | 10      | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     | 100% |
|                    | 11      | 15% |             |     |     |     |     | 50% |    | 20% |     |     | 30%  |     |      |
| Servicios públicos | 1       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 5       | 5%  | 15%         |     |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 6       | 5%  |             | 95% |     |     |     |     |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 7       | 15% |             |     | 5%  | 40% |     | 20% |    | 20% | 10% | 5%  |      |     |      |
|                    | 8       | 15% |             |     | 15% | 30% | 35% | 20% |    |     |     |     |      |     |      |
|                    | 9       | 15% |             |     |     | 20% |     | 70% |    |     |     | 10% |      |     |      |
|                    | 10      | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     | 10% | 20%  |     | 70%  |
|                    | 11      | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     | 100% |     |      |



| Detalle                     | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|-----------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|
|                             | No.     | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7  | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16 | 17 | 18  | 19  |
| Seguros                     | 1       | 5%  | 10%         | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | 5% | 15% |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                             | 2       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                             | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                             | 4       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5% | 5% |     |     |
|                             | 5       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% | 60% | 15% |
|                             | 6       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 5% |     |     |
|                             | 7       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 8       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 9       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 10      | 20% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 11      | 15% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
| Comunicaciones y transporte | 1       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 2       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 3       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 4       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 5       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 6       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 7       | 90% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 8       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 9       |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 10      | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                             | 11      |     |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |

| Detalle                        | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|--------------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|---|---|-----|---|----|----|------|----|------|----|----|----|----|----|
|                                | No.     | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6 | 7 | 8   | 9 | 10 | 11 | 12   | 13 | 14   | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Provisiones para contingencias | 1       | 5%  | 20%         | 15% | 20% | 15% | 15% |   |   | 15% |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 2       |     |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    | 100% |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    | 100% |    |    |    |    |    |
|                                | 5       |     |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 6       |     |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 7       | 10% |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 8       | 50% |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 9       | 15% |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 10      | 5%  |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |
|                                | 11      | 5%  |             |     |     |     |     |   |   |     |   |    |    |      |    |      |    |    |    |    |    |

| Detalle                     | Proceso |     | Actividad % |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|-----------------------------|---------|-----|-------------|-----|----|-----|-----|------|----|-----|----|----|------|-----|------|
|                             | No.     | %   | 20          | 21  | 22 | 23  | 24  | 25   | 26 | 27  | 28 | 29 | 30   | 31  | 32   |
| Seguros                     | 1       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 2       | 10% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 3       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 4       | 10% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 5       | 10% | 15%         |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 6       | 10% |             | 95% |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 7       | 5%  |             |     |    | 60% |     | 10%  |    |     |    |    |      | 30% |      |
|                             | 8       | 5%  |             |     |    | 60% | 40% |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 9       | 5%  |             |     |    |     |     | 100% |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 10      | 20% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     | 100% |
|                             | 11      | 15% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    | 100% |     |      |
| Comunicaciones y transporte | 1       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 2       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 3       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 4       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 5       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 6       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 7       | 90% |             |     |    |     |     |      |    | 60% |    |    |      | 40% |      |
|                             | 8       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 9       |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                             | 10      | 10% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     | 100% |
|                             | 11      |     |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |

| Detalle                        | Proceso |     | Actividad % |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|--------------------------------|---------|-----|-------------|----|----|-----|-----|------|----|-----|----|----|------|-----|------|
|                                | No.     | %   | 20          | 21 | 22 | 23  | 24  | 25   | 26 | 27  | 28 | 29 | 30   | 31  | 32   |
| Provisiones para contingencias | 1       | 5%  |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 2       |     |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 3       | 5%  |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 4       | 5%  |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 5       |     |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 6       |     |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 7       | 10% |             |    |    | 20% |     |      |    | 50% |    |    |      | 30% |      |
|                                | 8       | 50% |             |    |    | 60% | 40% |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 9       | 15% |             |    |    |     |     | 100% |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 10      | 5%  |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     | 100% |
|                                | 11      | 5%  |             |    |    |     |     |      |    |     |    |    | 100% |     |      |

| Detalle                                 | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|-----------------------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|
|                                         | No.     | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7  | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16 | 17 | 18  | 19  |
| Depreciación propiedad, planta y equipo | 1       | 5%  | 10%         | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | 5% | 15% |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                         | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                         | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                         | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5% | 5% |     |     |
|                                         | 5       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% | 60% | 15% |
|                                         | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 5% |     |     |
|                                         | 7       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                         | 8       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                         | 9       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                         | 10      | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                         | 11      | 45% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |

| Detalle                                                | Proceso |     | Actividad % |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|--------------------------------------------------------|---------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|
|                                                        | No.     | %   | 1           | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7  | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16 | 17 | 18  | 19  |
| Amortización intangibles: pólizas, licencias, software | 1       | 5%  | 10%         | 10% | 10% | 15% | 10% | 15% | 5% | 15% |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                                        | 2       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     | 35% | 30% | 25% |     |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                                        | 3       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     | 90% |     |     |     | 5% | 5% |     |     |
|                                                        | 4       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     | 35% | 20% | 35% | 5% | 5% |     |     |
|                                                        | 5       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     | 5% | 5% | 60% | 15% |
|                                                        | 6       | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    | 5% |     |     |
|                                                        | 7       | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                                        | 8       | 20% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                                        | 9       | 20% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                                        | 10      | 5%  |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |
|                                                        | 11      | 10% |             |     |     |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |    |    |     |     |

| Detalles                                | Proceso |     | Actividad % |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|-----------------------------------------|---------|-----|-------------|-----|----|-----|-----|------|----|----|----|----|------|-----|------|
|                                         | No.     | %   | 20          | 21  | 22 | 23  | 24  | 25   | 26 | 27 | 28 | 29 | 30   | 31  | 32   |
| Depreciación propiedad, plata y equipo. | 1       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 2       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 3       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 4       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 5       | 5%  | 15%         |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 6       | 5%  |             | 95% |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 7       | 5%  |             |     |    | 70% |     |      |    |    |    |    |      | 30% |      |
|                                         | 8       | 5%  |             |     |    | 60% | 40% |      |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 9       | 5%  |             |     |    |     |     | 100% |    |    |    |    |      |     |      |
|                                         | 10      | 10% |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    |      |     | 100% |
|                                         | 11      | 45% |             |     |    |     |     |      |    |    |    |    | 100% |     |      |

| Detalles                       | Proceso |     | Actividad % |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|--------------------------------|---------|-----|-------------|-----|----|-----|-----|------|----|-----|----|----|------|-----|------|
|                                | No.     | %   | 20          | 21  | 22 | 23  | 24  | 25   | 26 | 27  | 28 | 29 | 30   | 31  | 32   |
| Amortización<br>intangibles: p | 1       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 2       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 3       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 4       | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 5       | 10% | 15%         |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 6       | 5%  |             | 95% |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 7       | 10% |             |     |    | 20% |     |      |    | 40% |    |    |      | 40% |      |
|                                | 8       | 20% |             |     |    | 60% | 40% |      |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 9       | 20% |             |     |    |     |     | 100% |    |     |    |    |      |     |      |
|                                | 10      | 5%  |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    |      |     | 100% |
|                                | 11      | 10% |             |     |    |     |     |      |    |     |    |    | 100% |     |      |



**Anexo D. Materiales médico quirúrgicos y medicamentos utilizados en la  
Atención del parto y recién nacido**

| INSUMOS/MEDICAMENTOS              | USUARIO       | ELEMNTOS                      | No.       | Valor unitario por atención | Valor total |
|-----------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|-------------|
| <b>Material Médico quirúrgico</b> | Gestante      | Yelco No 18                   | 1         | 815                         | 815         |
|                                   |               | Líquidos endovenosos (bolsa)  | 1         | 3040                        | 3.040       |
|                                   |               | Macro goteros                 | 1         | 2300                        | 2.300       |
|                                   |               | Guantes                       | 4 pares   | 2665                        | 10.660      |
|                                   |               | Sutura                        | 1 paquete | 1400                        | 1.400       |
|                                   |               | gasas                         | 6         | 400                         | 2.400       |
|                                   |               | Sonda nasogástrica adulto     | 1         | 1380                        | 1.380       |
|                                   | Recién nacido | Jeringas No 10                | 1         | 180                         | 180         |
|                                   |               | Jeringas                      | 2         | 137                         | 274         |
|                                   |               | Micro goteros                 | 1         | 2350                        | 2.350       |
|                                   |               | Sonsa nasogástrica RN         | 1         | 1380                        | 1.380       |
| <b>Medicamentos</b>               |               | Oxitoxina                     | 1         | 2.035                       | 2.035       |
|                                   | Recién Nacido | Vitamina K                    | 1 ampolla | 1900                        | 1.900       |
|                                   |               | Gentamicina-oftálmica de 3 mg | 2 gotas   | 364,8                       | 364         |
|                                   |               | Biológicos (dosis)            | 2         | 3500                        | 7.000       |
| <b>TOTAL</b>                      |               |                               |           |                             | 37.478      |

**Alimentación**

|              |                             |
|--------------|-----------------------------|
| Detalle      | Costo promedio alimentación |
| Dos raciones | \$7.000                     |

### Anexo E. Distribución Partos Recién Nacido

| ACTIVIDADES                                                                                                                                       | INDUCTOR                                  | Partos y RN |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| Aprobar acuerdos                                                                                                                                  | Distribución equitativa por cada servicio | 6,140       |
| Elaborar dictamen                                                                                                                                 |                                           |             |
| Dirigir - gestionar - nominador - representar judicial                                                                                            |                                           |             |
| Elaboración, seguimiento plan de desarrollo, plan de gestión                                                                                      |                                           |             |
| Establecer mecanismos de control de gestión y de resultado                                                                                        |                                           |             |
| Contratación - representar jurídicamente                                                                                                          |                                           |             |
| Asesoría Administrativa y Financiera                                                                                                              |                                           |             |
| Coordinar funcionamiento de punto de atención                                                                                                     |                                           |             |
| Elaborar, registrar y controlar presupuesto                                                                                                       | Valor facturado                           | 0,775       |
| Recaudar y pagar                                                                                                                                  |                                           |             |
| Elaborar estados financieros y conciliaciones                                                                                                     |                                           |             |
| Vincular personal, manejar de nómina, programa de bienestar y salud ocupacional                                                                   | No personas                               | 0,256       |
| Implementar del sistema obligatorio de garantía de calidad de los servicios                                                                       | Vr cuenta presentada                      | 0,745       |
| Auditar de cuentas médicas y responder y conciliar de glosas.                                                                                     |                                           |             |
| Elaborar estado de cartera - cruce cuentas con EPS - participar en conciliación                                                                   |                                           |             |
| Manejar el software de facturación y sistema de información: Consolidar RIPS, elaborar de cuentas de cobro de los servicios prestados.            | Vr facturado                              | 1,110       |
| Facturar los servicios prestados                                                                                                                  |                                           |             |
| Recolectar, tabular, organizar, elaborar reportes de la información estadística.                                                                  |                                           |             |
| Realizar atención al usuario, asignar de citas, verificar derechos de usuarios, tramitar quejas y reclamos, encuestas de satisfacción de usuarios | No usuarios atendidos                     | 0,426       |
| Manejar y custodiar archivo                                                                                                                       | No documentos radicados                   | 0,216       |
| Manejar y custodiar archivo historias clínicas                                                                                                    | No historias clínicas                     |             |
| Elaborar pedidos- cotizar - recibir y verificar mercancía - Orden de salida - Kardex - hacer inventario.                                          | No pedidos                                | 0,761       |
| Seguimiento y evaluación ESE                                                                                                                      | Distribución equitativa por cada servicio | 1,621       |
| Elaborar informes                                                                                                                                 | Distribución equitativa por cada servicio | 1,956       |
| TOTAL                                                                                                                                             |                                           | 14,005      |
| No partos                                                                                                                                         |                                           | 0,22710718  |

\$ 227.107,18

|                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| MO                                 | 127.904,07           |
| Insumos                            | 37.478,00            |
| Exámenes laboratorio, imagenología | 15.600,00            |
| Gastos administrativos y de apoyo  | 227.107,18           |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>\$ 408.089,25</b> |