

**EXTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE COSTOS APLICADO A
LA ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRÁN**

LAURA MARIA SANCHEZ RIBERO

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN DE FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
OCTUBRE DE 2010**

**ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE COSTOS APLICADO A
LA ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRÁN**

LAURA MARIA SANCHEZ RIBERO

TRABAJO DE GRADO

Director:

Dr. FERNANDO CHAVARRO MIRANDA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN DE FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
OCTUBRE DE 2010**

DEDICATORIA

A mis padres Laureano y María Elsa por su incondicional apoyo y
empeño en mi formación personal y profesional.

A mi hermano William Fernando por su ejemplo de Sabiduría y
Honestidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar esta Especialización con la presentación de este proyecto, de igual forma:

A mi Director de Tesis Dr. Fernando Chavarro Miranda por su tiempo y colaboración.

A mis compañeros por el tiempo, experiencia y conocimientos profesionales y académicos compartidos a lo largo de la Especialización.

A la Gerencia de la ESE HOSPITAL MANUELA BELTRAN por permitir el desarrollo académico.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	13
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. MARCO TEORICO	16
4. RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	29
Nuestra Misión.....	29
Nuestra Visión.....	29
Objetivos Generales	30
5. UNIDADES FUNCIONALES Y CENTROS DE COSTOS	31
• Áreas Gerenciales y Administrativas:.....	32
• Áreas logísticas :.....	32
• Áreas Operativas:.....	32
6. UNIDADES DE MEDIDA O BASES DE ASIGNACION	40
7. DISTRIBUCION DE PRODUCCION, COSTOS Y GASTOS	47
Asignación de Mano de Obra.....	48
Asignación de Materiales e Insumos	50
Asignación de Producción.....	52
Asignación de Costos Indirectos	54
Asignación de Otros Gastos	55
Asignación de Gastos Generales.....	55
8. ESTRUCTURAR UN MODELO DE COSTOS AJUSTADO A LAS NECESIDADES DE LA ESE. 56	

Costeo Basado en Actividades ABC:.....	59
Costeo por Protocolos:	60
Costos por procesos:.....	61
Costo por paciente/patología:	61
Grupos Relacionados de Diagnóstico – GRD:.....	62
Selección del sistema de costeo a implementar.....	62
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
10. BIBLIOGRAFÍA.....	66

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 : Áreas Funcionales y Centros de Costos ESE HOSPITAL MANUELA BELTRAN	31
Figura 2 Mapa de Procesos de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN.....	36
Figura 3 Productos Generados por las Areas	40
Figura 4 Elementos Del Costo Y Del Gasto	47
Figura 5 Proporción de utilización de metodologías de costeo en Clínicas y Hospitales	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación Unidades Funcionales.....	33
Tabla 2 Clasificación de los Centros de costos y sus respectivas Unidades Funcionales de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN	37
Tabla 3 Unidades Funcionales y Centros de Costos con unidades de medida asignadas	41
Tabla 4 Planilla de Cálculo de horas utilizadas por Especialistas por centros de costo.....	49
Tabla 5 Registro de Costos y Materiales Directos.....	51
Tabla 6 Registro de Otros gastos Indirectos y logísticos.....	52
Tabla 7 Registro de Producción por centro de costos	53
Tabla 8 Unidades de Asignación de los Gastos Generales	55

RESUMEN

TITULO:

EXTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE COSTOS APLICADO A LA ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRÁN

AUTOR

LAURA MARIA SANCHEZ RIBERO.- Economista

DESCRIPCIÓN

En el año 2007 fue constituida La Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, es una IPS pública de III Nivel con domicilio en el Municipio del Socorro (Santander), actualmente no cuenta con un Sistema de Costos implementado que garantice que los datos correspondientes a cada uno de los servicios asistenciales y administrativos sean reales que le permitan a la institución la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Abordar cambios no es posible si no se tiene un conocimiento pleno de los procesos de la empresa y unas herramientas tecnológicas que soporten a la gerencia en proporcionar los valores para ayudar en las estrategias de una mejor prestación del mejor servicio con calidad y eficiencia operativa y Financiera.

El presente trabajo pretende realizar un trabajo que implique un diagnóstico que estructure el diseño y puesta en marcha de un modelo

que aporte información veraz y oportuna a los responsables del rumbo financiero de la empresa.

PALABRAS CLAVES

Costos, Centros de Costos, Rentabilidad, Producción, Asignación

SUMMARY

TITLE:

STRUCTURE OF A COSTS MODEL APPLIED TO THIS REGIONAL
MANUELA BELTRÁN HOSPITAL

AUTHOR

LAURA MARIA SANCHEZ RIBERO. - Economist

DESCRIPTION

In 2007 was constituted The Social Company of the State Regional Hospital named Manuela Beltrán, it is a public IPS of the 3rd Level with domicile in the Municipality of EL SOCORRO (Santander), nowadays it does not possess a Costs System implemented that it should guarantee that the information corresponding to each of the welfare and administrative services is royal that allow to the institution the suitable and opportune capture of decisions.

To approach changes is possible if there are not had a full knowledge of the processes of the company and a few technological tools that they support to the management in providing the values to help in the strategies of a better presentation of the best service with quality and operative and Financial efficiency.

The present work tries to realize a work that implies a diagnosis that structures the design and putting in march of a model which contributes veracious and opportune information to the persons in charge of the financial course of the company.

KEY WORDS

Costs, Costs Centers, Profitability, Production, Assignment

1. INTRODUCCION

En Colombia el Sector Publico está pasando de un modelo proteccionista, en el cual la calidad en la prestación de los servicios y la eficiencia en la utilización de los recursos no era la prioridad, a un modelo de libre competencia en el cual se requiere autofinanciación y autosostenibilidad; se pasa de un mercado de pocos competidores y clientes cautivos, a un mercado de operadores privados y clientes abiertos; el panorama al cual se enfrenan las empresas del Sector publico hoy hacen pensar que las entidades que no logren un buen nivel de eficiencia no podrán subsistir.

La Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, es una IPS pública de III Nivel con domicilio en el Municipio del Socorro (Santander), que actualmente no cuenta con un Sistema de Costos implementado que garantice que los datos correspondientes a cada uno de los servicios asistenciales y administrativos sean reales que le permitan a la institución la adecuada y oportuna toma de decisiones, para lo cual es necesario desarrollar acciones de planeación asignación, distribución de recursos seguimiento, regulación y control de responsabilidades teniendo como objetivo encontrar mecanismos que permitan optimizar los recursos a fin de lograr la sostenibilidad a futuro, por tanto es importante evaluar y controlar el funcionamiento de las áreas funcionales, administrativas y logísticas de la ESE integrándolas dinámicamente concientizando a la administración de la responsabilidad de prestar servicios de salud con calidad y eficiencia, a través del uso racional de los recursos disponibles.

Como alcance, se ha definido que el presente proyecto establezca los lineamientos principales necesarios para el establecimiento de un modelo contable para el cálculo de los costos de la ESE, integrando las áreas productivas y administrativas.

El cuerpo del Trabajo consta de cuatro capítulos que pretender estructurar y definir los Componentes necesarios para la implementación del Modelo de Costos adecuado para la toma de decisiones Gerenciales de la Entidad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaboración de un Modelo de Costos de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir las diferentes Unidades funcionales de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN, asignando los Centros de Costos a cada Unidad Funcional.
- Definir las unidades de medida o bases de asignación para cada centro de costo.
- Establecer la manera de distribución de los diferentes gastos (materiales, mano de obra, servicios generales, otros) en cada centro de costo.
- Estructurar un modelo de costos ajustado a las necesidades de la ESE.

3. MARCO TEORICO

Contabilidad Pública. Como lo establece el Plan General de Contabilidad Pública –PGCP- en su párrafo 31, “La Contabilidad Pública es una aplicación especializada de la contabilidad que, a partir de propósitos específicos, articula diferentes elementos para satisfacer las necesidades de información y control financiero, económico, social y ambiental, propias de las entidades que desarrollan funciones de cometido estatal, por medio de la utilización y gestión de recursos públicos.”

Contabilidad Administrativa. También conocida como contabilidad gerencial o contabilidad de gestión. Existen múltiples definiciones para este concepto, según Alvarez,1996, “ corresponde al proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera y estratégica utilizada para planificar, evaluar y controlar la organización y asegurar la asignación óptima de los recursos persiguiendo tres objetivos básicos:

- El cálculo de los costos.
- Suministrar información necesaria para las actividades de planificación, evaluación y control.
- Participar en la toma de decisiones estratégica, táctica y operativa.

También puede definirse como el sistema de información destinado a satisfacer las necesidades internas de la empresa, para facilitar la toma de decisiones y la medición de actuaciones de los elementos de la organización, en relación con los planes y presupuestos establecidos por la administración.

Contabilidad de costos. Subsistema de la contabilidad que suministra información para el cálculo de los costos de un producto o servicio, establecer la rentabilidad obtenida y ejercer un control sobre las operaciones

El concepto “costo” visto desde la teoría económica, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio. Al vincular este concepto a la contabilidad se genera una división estructural dependiendo del lugar o dependencia que realiza la erogación, y el momento en que dicha erogación se reconoce dentro de la información financiera. Es por esto que la teoría contable hace la diferenciación entre costo y gasto.

Costo: Se considera costo el consumo de recursos (materias primas, mano de obra, costos indirectos, etc.) Que se requieren para desarrollar actividades relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios. El beneficio generado por el sacrificio de estos recursos se obtendrá una vez se venda o se entregue el producto final. Según el Régimen de Contabilidad Pública, en términos generales, las entidades de gobierno general no contabilizan costos, excepto los recursos asociados a las actividades de producción de bienes y prestación de servicios individualizables, que deben reconocerse como tal. Los costos de producción se contabilizan como parte de los inventarios sólo en aquellas empresas que fabrican bienes físicos.

Gasto: Es el consumo de recursos requerido para realizar actividades de carácter administrativo, estratégico o logístico, que apoyan la producción del bien o la prestación del servicio. El sacrificio de estos recursos deberá cargarse al estado de actividad financiera, económica, social y ambiental del periodo en el cual fueron consumidos, por lo tanto, no se relacionan con la venta de los productos o servicios. Ejemplo: El salario del personal administrativo, personal de ventas, etc. En el caso de las entidades de gobierno general, todos los recursos se contabilizan como gastos, excepto los recursos asociados a las actividades de producción de bienes y

prestación de servicios individualizables, que deben reconocerse como costo.

Como se aprecia en las definiciones, un mismo recurso puede ser a su vez costo y gasto, dependiendo del lugar donde se consume, y del tipo de empresa que los genera. Por ejemplo, el recurso energía puede ser en un periodo específico costo y gasto, pues la energía que se consume en las instalaciones de producción se considera como costo y la energía que se consume en las oficinas administrativas se considera gasto. Para el caso de las entidades de gobierno general el consumo de recursos vinculados a la prestación de sus servicios misionales se contabiliza en las cuentas de gasto público social. Las entidades, para las cuales aplica la separación entre costos y gastos, requieren adecuados sistemas de información que permitan de forma acertada realizar la contabilización de los costos y gastos generados en cada período.

Objeto de costo: Se entiende por objeto de costo todo aquello que la empresa quiere y puede en un momento determinado establecer su costo. Se pueden determinar objetos de costo intermedios tales como centros de responsabilidad, actividades, procesos, proyectos, programas y demás conceptos para los cuales la administración estima relevante conocer el costo; y objetos de costo finales, que se caracterizan por ser el último eslabón en la cadena de valor, es decir, los productos o servicios que se entregan al usuario final, los cuales pueden ser calculados por regiones geográficas o por tipo de cliente. En resumen, los objetos de costo intermedios se entienden como aquellos en los que se acumulan costos para luego ser transferidos a otros objetos y los objetos de costo finales son aquellos que acumulan costos para transferir fuera de la empresa.

Para la determinación de cuáles deben ser los objetos de costo y cuáles podrían ser calculados a través del sistema de costos, se deben establecer claramente las decisiones que se tomarán con la información obtenida y la periodicidad con la cual se calculará dicha información, aclarando que los

procedimientos contables relacionados con costos y gastos tienen una periodicidad mensual, pero en el caso de cálculos internos en el sistema de costos, se puede pensar en períodos bimestrales, trimestrales o semestrales, entre otros, de acuerdo con las necesidades de información de la entidad. Los responsables de calcular la información de costos deben garantizar que al definir los objetos de costo se satisfacen las necesidades de los diferentes usuarios de la información del sistema

Acumulación de costos: Es el proceso mediante el cual los costos se agregan o suman de manera organizada en los lugares donde son consumidos. Normalmente la acumulación de costos se realiza mediante el manejo de inventarios.

Asignación de costos: Es el proceso mediante el cual los costos que se encuentran acumulados son asignados a los objetos de costo que le corresponden mediante la utilización de criterios de distribución. Existen diferentes metodologías para la asignación de costos, tales como la asignación directa a productos o servicios, asignación a las áreas de responsabilidad y luego a productos o servicios, asignación por grupo de recursos o individual, etc. La metodología seleccionada afecta la precisión en el cálculo final de los costos. Las diferentes metodologías de asignación de costos o sistemas de costos serán analizadas en el numeral 7.4.

Unidad Funcional: Es una parte o subunidad de una entidad, cuyo administrador es responsable de una serie específica de actividades. Mientras más alto sea el nivel del administrador mayor será el centro de responsabilidad a su cargo y generalmente mayor el número de subordinados que le reportan. Los centros o áreas de responsabilidad se clasifican en centros de costos, centros de utilidad, centros de ingresos y centros de inversión. La segmentación de una entidad en centros de responsabilidad tiene como objetivos establecer un mayor control sobre las operaciones, razonabilidad en la asignación de recursos, mejor asignación de responsabilidad por el consumo de los recursos, y suministrar

información más detallada que mejore la toma de decisiones. Los diferentes tipos de centros de responsabilidad según Cuervo y Osorio, 2007 se pueden clasificar en:

Centro de costos: Unidad de la entidad que es responsable por todos los costos y gastos en los que incurre para el desarrollo de sus actividades; revisa constantemente sus metas y controla las operaciones de su centro con miras a alcanzar sus objetivos. Son ejemplos de centro de costos, cada una de las divisiones, departamentos o secciones de una entidad.

Centro de ingresos: Unidad de la entidad que es responsable por la cantidad de ingresos generados. Estos ingresos no tienen relación de causalidad con los costos y gastos generados por este centro. Es ejemplo de un centro de ingresos el área de ventas, pues es ella quien genera los ingresos, pero los costos y gastos son incurridos en todas las otras dependencias.

Clasificaciones de Costos

Los costos, e inclusive los gastos, tienen múltiples clasificaciones dependiendo de ciertas características especiales y particularmente de las decisiones que se derivan de dicha clasificación, un mismo costo o gasto puede tener diversas formas de clasificarse dependiendo de los que se requiera al momento de clasificarlo, podemos hablar de múltiples clasificaciones para diversos propósitos. A continuación se describirán las categorías más utilizadas.

De acuerdo al área donde se consumen

- a. **De Producción/Servucción:** Son los que se generan en el proceso de fabricación de los bienes o la prestación de los servicios.
- b. **De distribución:** Son los que se generan por llegar el producto o servicio hasta el consumidor.

- c. **De administración:** Son los generados en las áreas administrativas de la entidad.
- d. **De financiamiento:** Son los que se generan por el uso de recursos de capital.

De acuerdo a su relación con el producto u objeto de costo

- a. **Directos:** Un costo o gasto es directo cuando se puede identificar plenamente con el lugar donde se consume (producto, servicio, actividad, proceso o área de responsabilidad).
- b. **Indirecto:** Son aquellos que no se identifican fácilmente con el lugar en el cual se consumieron, generalmente son consumidos por varias actividades, procesos, productos, servicios, etc. Y se requiere la aplicación de un criterio de distribución para su asignación. Este criterio se calcula sobre la base de los factores que generaron el costo o gasto, es decir, su relación causa y efecto.

De acuerdo a la información utilizada para el cálculo

- a. **Históricos o reales:** Son los costos que se calculan con base en lo que realmente se incurre en la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio. Son la base sobre la cual se registran los valores en la contabilidad.
- b. **Predeterminados:** Son costos proyectados que se calculan con base en métodos estadísticos y que se utilizan para elaborar planes y presupuestos. Su cálculo puede ser muy riguroso (estándar) o poco riguroso (estimado).

De acuerdo al momento en el que se afectan los resultados

Del período: Son aquellos que se asocian con los ingresos del período en el que se consumieron. Contablemente se denominan gastos. Este tipo de recursos se identifican con períodos de tiempo y no con productos.

- a. **Del producto:** Son aquellos que se asocian con el ingreso cuando han contribuido a generarlo en forma directa. Contablemente se denominan costos y se reflejan en las cuentas de costos de producción de los inventarios que, finalmente, al momento de la venta, pasan a ser el costo de venta y operación. Es importante anotar que las entidades que prestan servicios también manejan costos relacionados con estos pero a diferencia de los productos, no se llevan a inventario sino directamente a resultados.

De acuerdo al control que se tenga sobre su consumo

- a. **Controlables:** Son aquellos costos, o gastos, sobre los cuales la dirección de la entidad tiene autoridad para aumentarlos, disminuirlos o eliminarlos, es decir, para su manejo y control. Son ejemplos de costos controlables la publicidad, los servicios públicos o la papelería.
- b. **No controlables:** Son aquellos costos, o gastos, sobre los cuales no es posible evitar el consumo, porque no depende de la dirección de la entidad. Un ejemplo de costo no controlable es el arrendamiento a pagar pues su valor depende de una negociación previa y, por ende, quien hace uso del bien no puede hacer nada para minimizarlo, en estos casos se dice que para estos recursos se debe optimizar su utilización.

De acuerdo al tipo de desembolso en el que se ha incurrido

- a. **Desembolsables:** Son aquellos costos que implican una salida real de efectivo.

b. De oportunidad: Son aquellos que se generan al tomar una decisión que conlleva la renuncia de otra alternativa. El costo de oportunidad está basado en el valor que podría entregarse para obtener un resultado, en otras palabras son ingresos dejados de percibir o ahorros no aprovechados por la entidad por la escogencia de una entre varias alternativas.

De acuerdo a su comportamiento frente a los niveles de operación.

- a. Fijos:** Son aquellos costos que permanecen constantes durante un período de tiempo determinado o para cierto nivel de producción o de servicio. Su comportamiento está ligado a otras variables distintas al volumen de fabricación. Tal es el caso del valor que se paga por el arrendamiento de un inmueble. Dicho costo será fijo por un período de tiempo, independientemente del volumen de producción.
- b. Variables o Marginales:** Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción. Tienen una relación estrecha con el nivel de operación, pues aumentan o disminuyen con ella.
- c. SemivARIABLES o semifijos:** Representan aquellos costos que no son completamente fijos ni completamente variables. Tienen un comportamiento combinado.

La clasificación de costos en fijos, variables, semivARIABLES o semifijos puede ser útil cuando se requiere información sobre los niveles adecuados de producción, para la determinación de costos de la capacidad ociosa, o cuando se requiere determinar los costos de niveles de actividad extraordinarios (aceptación de pedidos especiales), cálculo del umbral de rentabilidad o puntos de equilibrio y, en general los análisis de costos, volumen y utilidad.

Elementos del Costo

Representan todos aquellos recursos que son necesarios en la producción de bienes o prestación de servicios y se clasifican en:

- a. Materiales o insumos directos.** Son elementos físicos de consumo que se utilizan en la producción de bienes o en la prestación de servicios, y tienen las siguientes características:
- . Son tangibles.
 - . Son de fácil medición y cuantificación.
 - . En las empresas de transformación integran físicamente el producto y se identifican directamente con él. En las empresas de servicios generalmente no existen o no integran físicamente el producto, pero se pueden presentar casos en los que sea necesario utilizar materiales o materias primas para la adecuada prestación de los servicios
- b. Mano de obra directa.** Está representada en los salarios y demás conceptos laborales que se reconocen como contraprestación por el esfuerzo físico o mental de los trabajadores que tienen una relación directa con la producción o la prestación de los servicios. De este concepto se excluyen los pagos realizados al personal de supervisión, mantenimiento, vigilancia, personal administrativo y todos aquellos cuyas actividades se consideran de soporte o apoyo a las actividades productivas.
- c. Costos indirectos o generales.** Este concepto agrupa una serie de costos necesarios para completar el proceso de producción o del servicio. Se denominan Costos Indirectos de Fabricación (CIF) o Costos Indirectos del Servicio (CIS) y a estos pertenecen los siguientes conceptos de costos: materiales o insumos indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, depreciaciones de los equipos productivos, mantenimiento y reparaciones, entre otros. Es el elemento más difícil de medir y asignar dentro del proceso de costeo, pues no es tan visible una asociación inmediata con los procesos de producción de bienes o prestación de servicios.
- d. Contratación con terceros:** Representa el costo de servicios recibidos en desarrollo de contratos celebrados por la entidad con

personas naturales y/o jurídicas, a fin de ejecutar labores relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios. Se le conoce también como subcontratación, tercerización o externalización.

Sistema de Costos

Es el conjunto de metodologías, modelos o procedimientos contables y administrativos que se llevan a cabo con el objetivo de determinar el costo de los diferentes objetos de costo. Estas metodologías tienen diferentes grados de complejidad y utilizan diferentes enfoques frente a lo que se incluye dentro del cálculo. A continuación se describen los distintos sistemas de costos.

a. Costos por Órdenes de Fabricación: Este sistema aplica para empresas en las cuales la producción es heterogénea, es decir, se fabrica a solicitud del cliente y con las especificaciones dadas por este. Con esta forma de producción la entidad no mantiene unidades en inventario. Se trata de una modalidad de producción poco económica, donde la unidad de costeo es cada orden de fabricación. Puede ser utilizada para costear proyectos específicos, programas, trabajos especiales de reparaciones o mantenimientos, entre otros.

b. Costos por proceso: Aplica para entidades en las cuales la producción es homogénea, se fabrican grandes cantidades de producto y se mantienen unidades en inventario. Se trata de una modalidad de producción más económica, donde la unidad de costeo es cada proceso y el costo unitario se calcula mediante promedios. El costo de cada proceso es incorporado al costo del siguiente; por lo tanto el costo total del producto resulta de la acumulación del costo de los diferentes procesos que lo conforman.

Normalmente las empresas dedicadas a la fabricación de bienes aplican alguno de estos dos sistemas. En algunos casos se combinan al momento de la aplicación.

- c. **Costos Históricos:** Es el sistema de reconocimiento de los costos y gastos, en el proceso contable, utilizando el sistema de devengo o causación establecido en el plan general de contabilidad pública, es decir, en los que se incurre realmente en la producción de bienes o prestación de servicios.
- d. **Costos Estimados:** Es un sistema de predeterminación de costos en el cual la entidad calcula los costos que se incurrirán en un periodo determinado de manera anticipada, teniendo como base para el cálculo, los costos incurridos en periodos anteriores los cuales se ajustan de acuerdo con los cambios en la economía o en el mercado. Es un cálculo que se hace con base en la experiencia y en datos históricos, motivo por el cual son poco rigurosos.
- e. **Costos Estándar:** Son un sistema de predeterminación de costos en el cual la entidad calcula los costos mediante la utilización de procedimientos científicos, tales como la ingeniería industrial (tiempos y movimientos), para obtener el consumo óptimo de recursos, que luego de finalizar el proceso productivo se compara con los costos realmente consumidos y se determinan las variaciones de los costos reales frente al estándar establecido. Este sistema se puede aplicar cuando la empresa cuenta con procesos homogéneos, con poca variación en el consumo de recursos y con muy buena información para el establecimiento de las variaciones.
- f. **Costeo Total: Bajo** este sistema se asigna a los objetos de costo todos los recursos necesarios para la producción de los bienes o la prestación de los servicios, inclusive los costos generados en actividades de apoyo u otras entidades. Se hace énfasis en la separación entre costos y gastos para asuntos de valoración de inventarios. Para la mayoría de las decisiones que se toman a través de la implantación de un sistema de costos se utiliza el concepto de costo total; sin embargo, para ciertas decisiones se pueden utilizar otros enfoques tal es el caso del costeo marginal o directo.

- g. Costeo Directo o Marginal:** Sistema de costos que identifica como costo del producto o servicio, únicamente los costos variables, los costos fijos los considera del período. El cálculo del costo bajo esta metodología se realiza sólo con fines administrativos, debido a que es un método no permitido por el Sistema Nacional de Contabilidad Pública-SNCP-
- h. Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing –ABC).** Es un sistema para la distribución de costos que se basa en la asignación de los recursos a las actividades desarrolladas por la entidad y de estas a los productos y / o servicios ofrecidos por la misma. Este sistema asigna a los productos tanto las actividades administrativas como operativas, razón por la cual y contrario a los sistemas de costos antes referidos asigna a los productos o servicios (objetos de costo) tanto los costos como los gastos en que incurre la entidad para el desarrollo de sus operaciones.

Esta forma de costeo es hoy por hoy una de las metodologías con mayor aceptación y mayor credibilidad para el cálculo y adecuado manejo de los costos no sólo para fines internos y gerenciales sino para efectos de reportar información a las diferentes entidades de regulación, control, inspección y vigilancia en el país, por su estrecha relación con el direccionamientos estratégico de todas las entidades.

A nivel global la Federación Internacional de contadores IFAC en su estudio 12 “Perspectiva de la contabilidad de costos en el sector público” sugiere el ABC como una de las metodologías de costeo que deberían utilizar los entes públicos por sus grandes bondades.

Es importante resaltar que para la implementación de un sistema de costos bajos esta metodología es imprescindible que la entidad cuente con otras metodologías asociadas como el enfoque de procesos, los sistemas de

gestión de la calidad para las entidades públicas NTCGP 1000: 2004 y el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005.

4. RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

La Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, es una IPS pública de III Nivel con domicilio en el Municipio del Socorro (Santander), regido bajo el marco constitucional y los principios de la ley 100 de 1993, nace a la vida jurídica mediante el Decreto Departamental de creación No. 0436 del 12 de diciembre de 2007. Su área de influencia corresponde a las provincias Comunera, Guanentina y Veleña, atendiendo una población aproximada de 500.000 habitantes además cuenta con dos Nodos de atención en salud como el Puesto de Salud del Municipio de Palmas del Socoro y el Puesto de Salud del Municipio del Hato

Nuestra Misión

La empresa social del estado Hospital Regional Manuela Beltrán del Socorro, Santander, prestadora de servicios de Salud de I, II y III, nivel de complejidad ofrece servicios de protección específica, demanda inducida, detección temprana, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación con calidad, oportunidad, responsabilidad acorde a las necesidades de la población, con Talento Humano calificado.

Nuestra Visión

La empresa social del estado Hospital Regional Manuela Beltrán del Socorro, Santander, será en el 2013 líder en la prestación de servicios integrales de salud de baja, mediana y alta complejidad a nivel Departamental en el marco general de la Seguridad Social en Salud, fundamentado en un talento humano calificado, solidez financiera y tecnología de punta buscando el desarrollo y bienestar del cliente interno y externo basados en el apoyo mutuo para lograr un mejor servicio.

Objetivos Generales

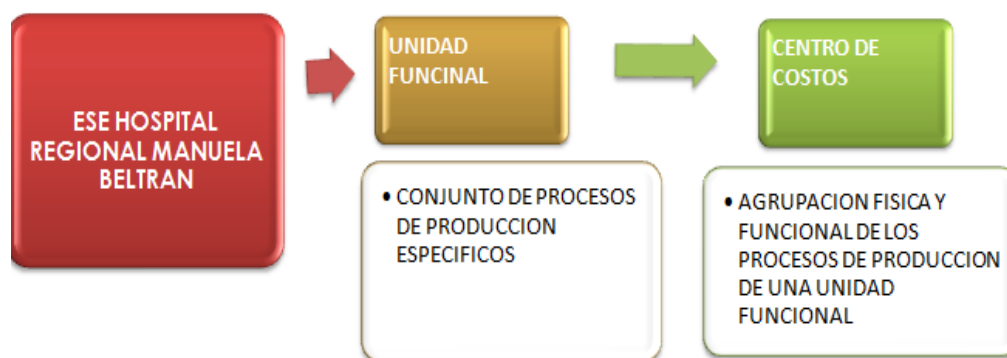
- **Responsabilidad Social:** Ofrecer servicios asistenciales, de prevención y de rehabilitación en salud con un alto nivel científico y tecnológico, con gran compromiso social en su área de influencia, que abarca las provincias santandereanas Comunera, Guanentina y Veleña.
- **Calidad del Servicio:** Garantizar la prestación de servicios en salud en forma idónea e integral que genere confianza en los usuarios y favorezca el crecimiento institucional basado en eficiencia, eficacia, efectividad y oportunidad.
- **Competividad:** Disponer el recurso humano idóneo y de gran perfil científico que conjuntamente con el apoyo tecnológico permita a la Empresa posicionarse como líder del sector salud.

5. UNIDADES FUNCIONALES Y CENTROS DE COSTOS

Generalmente, los Hospitales se organizan en Areas de servicios médicos, unidades centrales de diagnóstico, unidades centrales de servicios de apoyo y unidades centrales de servicios generales, respondiendo a un criterio funcional y misional.

La división del trabajo en departamentos permite clasificar las áreas de acuerdo a las funciones necesarias para el funcionamiento de los Hospitales, En el caso de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN el proceso de definir las diferentes Unidades Funcionales y Centros de Costos que agrupen tanto a los servicios de Atención Médica como aquellos que apoyan dicho proceso, parte principalmente de la identificación de los servicios que las componen y para esto es necesario involucrar a todos quienes ejecutan cada uno de los procesos de la institución; así mismo debe tenerse en cuenta la estructura definida en el siguiente grafico donde se ilustra la relación de la ESE con las definición de Areas funcionales y Centros de Costos.

Figura 1 : Áreas Funcionales y Centros de Costos ESE HOSPITAL MANUELA BELTRAN



Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar que los servicios y demás dependencias de la ESE estarán divididas y definidas para la Implementación del Sistema de Costos de la Siguiete manera y harán parte del tercer cuadro del grafico anterior en donde se definen los Centros de costos para luego ser agrupados de acuerdo a su similitud :

- **Áreas Gerenciales y Administrativas:**

Componen básicamente a la Dirección, Planeación y Control de la empresa (Junta Directiva, Gerencia, Subgerencias, Control Interno, Revisoría Fiscal) además de otras áreas que se encargan de controlar y dirigir los recursos de la empresa (recursos humanos, físicos, financieros y de información) .

- **Áreas logísticas :**

Son las destinadas principalmente para apoyar con bienes y servicios la prestación de los servicios de salud cuyos productos normalmente no son el objeto misional de la empresa pero que sin ellos seria imposible el desarrollo de sus actividades. (Almacén, Farmacia, Concina, Aseo, Central de Esterilización)

- **Áreas Operativas:**

Misionales o Asistenciales: son finalmente las que hacen referencia a la Misión de la Empresa , la prestación de servicios de salud que el paciente solicita y cumplir con sus expectativas.

Sin embargo atendiendo a las definición dada por el Ministerio de la Protección Social que un centro de costos consiste en la agrupación física y /o funcional de los procesos de producción donde podemos asignar de

manera independiente y claramente definida los insumos requeridos para la generación de un producto o grupo de productos similares y que son características básicas e imprescindibles de un centro de costos las siguientes:

- Debe ser administrable, se gerencia en forma independiente de otros centros de costos.
- Posee recursos físicos, tecnológicos y personal determinado que a su vez constituyen el costo directo de dicho centro de costos.
- Tiene productos bienes o servicios diferenciables y diferentes a otros centros de costos.

Estas areas que conforman el protafolio de servicios de la institución y las areas de apoyo deben ser reclasificadas dentro de los códigos del Ministerio de la Protección donde se agruparon en unidades funcionales las cuales se definen como la agrupación de centros de Costos dentro de una función específica o que guardan alguna similitud; de acuerdo al Plan General de Contabilidad para las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud para el reconocimiento de los costos de servicios de salud y en la venta se define el grupo 73 servicios de salud con las siguientes unidades funcionales operativas.

Tabla 1 Clasificación Unidades Funcionales

UNIDAD FUNCIONAL	
Salud y en la venta, se define el grupo 73 Servicios de Salud con las siguientes unidades funcionales operativas y sus respectivos centros de costos:	
7301	URGENCIAS- CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS
7302	URGENCIAS- OBSERVACION
7310	SERVICIOS AMBULATORIOS- CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS

UNIDAD FUNCIONAL**Salud y en la venta, se define el grupo 73 Servicios de Salud con las siguientes unidades****funcionales operativas y sus respectivos centros de costos:**

7311	SERVICIOS AMBULATORIOS- CONSULTA ESPECIALIZADA
7312	SERVICIOS AMBULATORIOS- SALUD ORAL
7313	SERVICIOS AMBULATORIOS PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
7314	SERVICIOS AMBULATORIOS -OTRAS ACTIVIDADES EXTRAMURALES
7320	HOSPITALIZACIÓN - ESTANCIA GENERAL
7321	HOSPITALIZACIÓN - CUIDADOS INTENSIVOS
7322	HOSPITALIZACIÓN - CUIDADOS INTERMEDIOS
7323	HOSPITALIZACIÓN - RECIEN NACIDOS
7324	HOSPITALIZACIÓN - SALUD MENTAL
7325	HOSPITALIZACIÓN – QUEMADOS
7326	HOSPITALIZACIÓN - OTROS CUIDADOS ESPECIALES
7330	QUIRÓFANOS Y SALAS DE PARTO – QUIRÓFANOS
7331	QUIRÓFANOS Y SALAS DE PARTO - SALAS DE PARTO
7340	APOYO DIAGNÓSTICO - LABORATORIO CLÍNICO
7341	APOYO DIAGNÓSTICO – IMAGENOLOGÍA
7342	APOYO DIAGNÓSTICO - ANATOMÍA PATOLÓGICA.
7343	APOYO DIAGNÓSTICO - OTRAS UNIDADES DE APOYO DIAGNÓSTICO
7349	APOYO TERAPÉUTICO - REHABILITACIÓN Y TERAPIAS
7350	APOYO TERAPÉUTICO - BANCO DE COMPONENTES ANATÓMICOS
7351	APOYO TERAPÉUTICO - BANCO DE SANGRE
7352	APOYO TERAPÉUTICO - UNIDAD RENAL
7353	APOYO TERAPÉUTICO - UNIDAD HEMODINAMIA
7354	APOYO TERAPÉUTICO- TERAPIAS ONCOLÓGICAS
7355	APOYO TERAPÉUTICO - FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS
7356	APOYO TERAPÉUTICO - OTRAS UNIDADES DE APOYO TERAPÉUTICO
7380	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - MEDIO AMBIENTE
7381	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - ANCIANATOS Y ALBERGUES
7382	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - CENTROS Y PUESTOS DE SALUD
7383	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - SERVICIOS DOCENTES
7384	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - INVESTIGACIÓN CIENTIFICA
7385	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - MEDICINA LEGAL
7386	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - SERVICIOS DE AMBULANCIAS

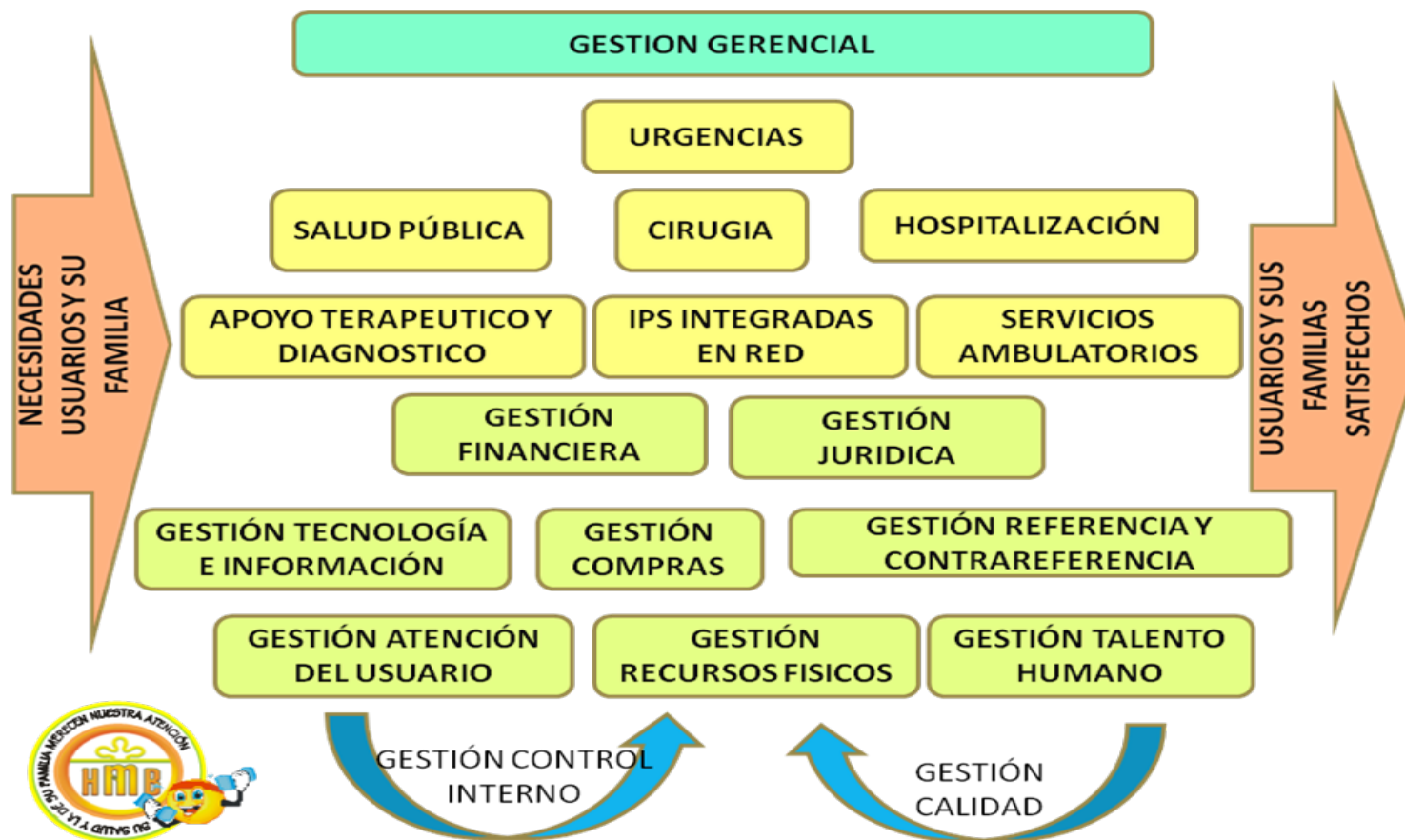
UNIDAD FUNCIONAL	
Salud y en la venta, se define el grupo 73 Servicios de Salud con las siguientes unidades funcionales operativas y sus respectivos centros de costos:	
7387	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - OTROS SERVICIOS
Quedarían además dos unidades funcionales más, que agruparían respectivamente los centros de costos logísticos y los administrativos:	
-	Unidad Funcional de Apoyo Logístico.
-	Unidad Funcional Administrativa.

Fuente: Manual de Implementación 2000 Sistema de Costos Hospitalarios, Ministerio de la Protección Social

Así mismo la implementación del Sistema de Costos no puede ser ajena al Proceso de Acreditación que la ESE ha venido adelantando por lo tanto la definición de las Unidades y Centros de Costos debe apoyarse y regirse bajo la Estructura del Mapa de Procesos que la Institución adopta en su Manual de Atención al Usuario en donde involucra y define la interacción de cada Área en la prestación de los servicios.

El Mapa de procesos indica la relación y dependencia de cada una de las áreas desde el ingreso del paciente hasta su salida después de la atención en salud prestada, en la parte superior se encuentra la Gerencia como proceso estratégico de la institución, luego cada una de las Áreas Asistenciales que son quienes ejecutan los procesos que tienen que ver con la misión de la ESE, posteriormente todas las Áreas administrativas y de apoyo que son necesarias para que los procesos misionales fluyan con naturalidad y sin tropiezos y finalmente las áreas de Control y Asesoría como que hacen seguimiento a la atención para una mejor servicio.

Figura 2 Mapa de Procesos de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN



Fuente: ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN

De tal manera que De acuerdo a las Estructura y a los Servicios que actualmente se encuentran Habilitados por el Ministerio de la Protección Social en la ESE y articulados con las disposiciones de la definición de las áreas funcionales en la cartilla de implementación del Ministerio para la prestación de los Servicios de Salud los siguientes son las Unidades Funcionales y Centros de Costos definidos para la ESE las cuales se encuentran aprobadas mediante acto administrativo emanado por la Gerencia de la institución :

Tabla 2 **Clasificación de los Centros de costos y sus respectivas Unidades Funcionales de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN**

UNIDAD FUNCIONAL	CENTRO DE COSTOS
AREAS ASISTENCIALES O MISIONALES	
URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS
	URGENCIAS OBSERVACION
S.A. CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS	CONSULTA EXTRERNA - MEDICINA GENERAL
S.A. CONSULTA ESPECIALIZADA	CONSULTA ESPECIALIZADA
S.A. SALUD ORAL	ODONTOLOGIA
S.A. PROMOCION Y PREVENCION	SALUD PUBLICA - P. Y P. PLAN DE INTERVENCIONES COLECTIVAS - PIC CENTRO DE ACOPIO OTRAS ACTIVIDADES DE SALUD PUBLICA
HOSPITALIZACION ESTANCIA GENERAL	QUIRURGICAS MEDICINA INTERNA PEDIATRIA GINECOOBSTETRICIA

UNIDAD FUNCIONAL	CENTRO DE COSTOS
HOSPITALIZACION CUIDADOS INTENSIVOS	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS
QUIROFANOS Y SALA DE PARTOS – QUIROFANOS	CIRUGIA GENERAL
	SALA DE PARTOS
APOYO DIAGNOSTICO - LABORATORIO	LABORATORIO CLINICO
	CENTRO DE TRANSFUSION
APOYO DIAGNOSTICO - IMAGENOLOGIA	RADIOLOGIA
	TAC
	ECOGRAFIA
APOYO TERAPERUTICO - REHABILITACION Y TERAPIAS	TERAPIA FISICA
	TERAPIA RESPIRATORIA
	FONOAUDIOLOGIA
APOYO TERAPEUTICO - FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS
SERV. CONEX. A LA SALUD - CENTRO Y PUESTO DE SALUD	PUESTO DE SALUD EL HATO
	PUESTO DE SALUD PALMA DEL SOCORRO
SERV. CONEXOS A LA SALUD - SERVICIO DE AMBULANCIA	SERVICIO DE AMBULANCIA
SERVICIOS CONEXOS SALUD - UNIDAD RENAL	CEDIT LTDA

UNIDAD FUNCIONAL	CENTRO DE COSTOS
AREAS LOGISTICAS Y DE APOYO	ALMACEN Y SUMINISTROS
	ATENCION AL CLIENTE (SIAU)
	CALDERAS
	CENTRAL DE ESTERILIZACION
	ESTADISTICA E HISTORIAS CLINICAS
	FACTURACION
	LAVANDERIA Y ROPERIA
	MANTENIMIENTO
	NUTRICION Y DIETETICA
	MORGUE
	SERVICIOS GRALES - ASEO CONTRATADO
	TRANSPORTE LOGISTICO
	VIGILANCIA
AREAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACION
	<i>GERENCIA</i>
	<i>SUBDIRECCION ADIMINISTRATIVA</i>
	<i>SUBDIRECCION CIENTIFICA</i>
	<i>REVISORIA FISCAL</i>
	<i>CONTROL INTERNO</i>
	<i>RECURSO HUMANO</i>
	<i>DEPARTAMENTO FINANCIERO (Presupuesto, Contabilidad, Costos, Cartera)</i>
	<i>OFICINA JURIDICA Y CONTRATACION</i>
	<i>AUDITORIA MEDICA</i>
	<i>GESTION DE LA CALIDAD</i>
	<i>Archivo</i>
	<i>DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION</i>
	<i>RECEPCION Y MENSAJERIA</i>

Fuente : Resolucion No 082 3 Marzo 2010 ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN

6. UNIDADES DE MEDIDA O BASES DE ASIGNACION

Las unidades de medida hacen referencia al elemento por medio del cual se cuantifican los productos, todos los productos bienes o servicios deben poseer una unidad de medida, la cual se constituye en el elemento que se registra en el desarrollo del proceso de producción y de ser posible debe poder expresarse en números absolutos.

Una vez establecidas las Unidades Funcionales y Centros de costos debe asignarse la Unidad de medida que proporcione el hallazgo y registro de la producción de cada uno de ellos; en la siguiente grafica se describe los elementos que se consideran unidades de medida en forma global de cada una de las Áreas de acuerdo con los tipos de productos y actividades que se generen en ellas.

Figura 3 Productos Generados por las Areas



Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas la ESE dispuso las siguiente como unidades de medida de los centros de costos definidos con anterioridad, agrupando e interrelacionando así la *Tabla 2* donde se describen las unidades Funcionales y Centros de costos ya creadas con la *Figura 3* que define cuales podrían ser por productos de cada uno de ellos.

Tabla 3 Unidades Funcionales y Centros de Costos con unidades de medida asignadas

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
	AREAS ASISTENCIALES O MISIONALES			
7301	URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	1	URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	No Consultas de Urgencias
			URGENCIAS OBSERVACION	
7310	S.A. CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS	3	CONSULTA EXTERNA - MEDICINA GENERAL	No Consulta Generales
7311	S.A. CONSULTA ESPECIALIZADA	4	CONSULTA ESPECIALIZADA	No Consulta Especializadas
7312	S.A. SALUD ORAL	5	ODONTOLOGIA	No Consultas y Procedimientos

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
7313	S.A. PROMOCION Y PREVENCION	6	SALUD PUBLICA - P. Y P.	No Actividades de PyP
		7	PLAN DE INTERVENCIONES COLECTIVAS - PIC	No Actividades de PyP
		8	CENTRO DE ACOPIO	No Actividades de PyP
		9	OTRAS ACTIVIDADES DE SALUD PUBLICA	No Actividades de PyP
7320	HOSPITALIZACION ESTANCIA GENERAL	10	QUIRURGICAS	No Camas Ocupadas
		11	MEDICINA INTERNA	No Camas Ocupadas
		12	PEDIATRIA	No Camas Ocupadas
		13	GINECOOBSTETRICIA	No Camas Ocupadas
7321	HOSPITALIZACION CUIDADOS INTENSIVOS	14	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	Horas Cuidados Intensivos
7330	QUIROFANOS Y SALA DE PARTOS - QUIROFANOS	15	CIRUGIA GENERAL	No Cirugias Realizadas
			SALA DE PARTOS	
7340	APOYO DIAGNOSTICO - LABORATORIO	17	LABORATORIO CLINICO	No Examenes Realizados

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
		18	CENTRO DE TRANSFUSION	Unidades Transfundidas
7341	APOYO DIAGNOSTICO - IMAGENOLOGIA	19	RADIOLOGIA	No Placas de RX
		20	TAC	No TAC Realizados
		21	ECOGRAFIA	No Ecografias
7349	APOYO TERAPERUTICO - REHABILITACION Y TERAPIAS	23	TERAPIA FISICA	No Terapias Fisicas
		24	TERAPIA RESPIRATORIA	No Terapias Respiratorias
		25	FONOAUDIOLOGIA	No Terapias de Lenguaje
7355	APOYO TERAPEUTICO - FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	26	FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	No Formulas Despachadas
7382	SERV. CONEX. A LA SALUD - CENTRO Y PUESTO DE SALUD	27	PUESTO DE SALUD EL HATO	No. Consultas y Procedimientos
		28	PUESTO DE SALUD PALMA DEL SOCORRO	No. Consultas y Procedimientos

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
7386	SERV. CONEXOS A LA SALUD - SERVICIO DE AMBULANCIA	29	SERVICIO DE AMBULANCIA	No Remisiones Area Metropolitana
7387	SERVICIOS CONEXOS SALUD - UNIDAD RENAL	30	CEDIT LTDA	No Pacientes Diálisis
5899	AREAS LOGISTICAS Y DE APOYO		ALMACEN Y SUMINISTROS	No Egresos despachados
			ATENCION AL CLIENTE (SIAU)	No Usuarios Atendidos
			CALDERAS	No Metros Cubicos de Vapor
			CENTRAL DE ESTERILIZACION	No Paquetes Esterilizados
			ESTADISTICA E HISTORIAS CLINICAS	No Historias Despachadas
			FACTURACION	No Facturas Realizadas
			LAVANDERIA Y ROPERIA	No Kilos de Ropa Lavada
			MANTENIMIENTO	No Ordenes de Servicio
			NUTRICION Y DIETETICA	No de Raciones Alimentarias
			MORGUE	No Personas Fallecidas

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
			SERVICIOS GRALES - ASEO CONTRATADO	No Metros Cuadrados Aseados
			TRANSPORTE LOGISTICO	No Traslados Realizados
			VIGILANCIA	No Metros Cuadrados Vigilados
51	AREAS ADMINISTRATIVAS		ADMINISTRACION	No Horas Funcionario
			GERENCIA	
			SUBDIRECCION ADIMINISTRATIVA	
			SUBDIRECCION CIENTIFICA	
			REVISORIA FISCAL	
			CONTROL INTERNO	
			RECURSO HUMANO	
			DEPARTAMENTO FINANCIERO (Presupuesto, Contabilidad, Costos, Cartera)	
			OFICINA JURIDICA Y CONTRATACION	
			AUDITORIA MEDICA	
			GESTION DE LA CALIDAD	

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
			Archivo	
			DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	
			RECEPCION Y MENSAJERIA	

Fuente : Resolucion No 082 3 Marzo 2010 ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN

Una vez definidos y socializados los Centros de Costos de la Institución, se debe socializar y plantear las políticas para que cada uno de ellos registre su producción, sus gastos de materiales directos e indirectos y tengan en cuenta su posición dentro del proceso productivo y de generación de valor de la ESE.

De tal forma que deberá rediseñarse la parametrización de los Software que soportan la información contable y financiera de la institución donde se estipule claramente cuales productos pertenecen a cada centro de costos y en el caso de Almacén y Farmacia a que servicios deberá cargarse los pedidos mensuales de Insumos.

7. DISTRIBUCION DE PRODUCCION, COSTOS Y GASTOS

Figura 4 Elementos Del Costo Y Del Gasto



Fuente: Elaboración Propia

En la anterior figura se define cada una de los elementos necesarios como fuentes de información a distribuir en cada centro de costos. Así mismo de ella parte la metodología para hallar el método de asignación para el registro de cada uno de estos componentes ; en el caso de los Gastos de Personal, se hace referencia a la mano de obra que corresponde al esfuerzo físico y / o mental empleado en la producción de un bien o servicio , y se cuantifica por el valor de los salarios en el caso del personal de planta de la institución , compensaciones , honorarios para los pagos a profesionales independientes o asociados en virtud

de un contrato de prestación de servicios de salud y prestaciones sociales del personal que hacen referencia al conjunto de obligaciones de carácter social derivadas de la relación laboral que se generan para la empresa en virtud de la ley, para el caso de la ESE debe tenerse en cuenta que se cuenta con solo 12 funcionarios públicos de planta y aproximadamente 280 asociados a cooperativas que ejecutan los procesos , se hace necesario contar con cada una de las nominas de dichas empresas con el fin de conocer la ubicación en cada uno de los centros de costos , las horas trabajadas y la asignación básica, en el caso de la Planta de Personal además del sueldo deberá tenerse en cuenta el Factor Prestacional calculado en forma mensual.

Asignación de Mano de Obra

Teniendo en cuenta que aproximadamente el 95% de quienes ejecutan los procesos son contrataciones con terceros y a su vez hacen parte principalmente de las áreas asistenciales Tal es el caso de Enfermeras y Auxiliares de Enfermería, Médicos y Paramédicos, personal de laboratorio y Tecnólogos de Radiología así como los Especialistas deberá tenerse en cuenta lo siguiente para la asignación de su mano de obra en cada uno de los centros de costos donde interviene:

- En el caso de los Médicos Especialistas quienes realizan procesos en diferentes áreas del Hospital se hace necesario encontrar la forma más proporcional real de distribuir el valor de su asignación a cada una de los servicios que visita, de tal forma que se toman los tiempos promedio de las actividades realizadas en el mes y los movimientos es decir en cuales centros de costos fue necesario su presencia. Tal como se especifica en la siguiente tabla que fue implementada para tal fin (se describe como ejemplo la asignación de la producción de la especialidad Urología)

Donde se relacionan detalladamente además de las actividades de cada uno de los especialistas tanto en procedimientos de Cirugía como las consultas y las evoluciones en las áreas de hospitalización, se diligencia también el tiempo promedio de ejecución de estas actividades con el fin de distribuir su asignación mensual en forma equitativa de acuerdo a la producción de cada especialista obteniendo como resultado las horas promedio utilizadas en cada uno de los Servicios en los q se conto con su asistencia.

Esta mismo patrón de cálculo es usar hacer con cada uno de las especialidades habilitadas y contratadas en la ESE .

Tabla 4 Planilla de Cálculo de horas utilizadas por Especialistas por cetros de costo

ESPECIALIDAD	UROLOGIA	VALOR DEL PROCESO						
		PROCEDIMIENTOS	Tiempo Promedio de Ejecucion	No.Actividades Facturadas	No.Actividades Realizadas	TOTAL TIEMPO UTILIZADO	% Distribucion	V/r-Distribuir
		Consulta realizadas			0	0,00	0	0
		Consulta de Control -Quirurgicas			0	0,00	0	0
		Cirugias Generales Realizadas	0	0	0	0,00	0	0
		<i>Cistoscopia</i>			0			
		<i>Uretroscopia</i>			0			
		<i>Dilatacion de la Uretra</i>			0			
		<i>Hidrocelectomia</i>			0			
		<i>Varicocelectomia</i>			0			
		<i>ESPERMATOCELECTOMIA (RESECCION</i>			0			
		<i>OTROS</i>			0			
		Evolucion Intrahospitalaria- Hospit-Quirurgicas			0	0,00	0	0
		Evolucion- Urgencias Observacion			0	0,00	0	0
		TOTALES			0	0,00	0	

Fuente: Elaboración Propia

- En el registro de las asignaciones básicas que ejecutan los procesos dentro de la institución deberá realizarse teniendo en cuenta cada uno de los servicios donde desarrollen actividades tal es el caso de las Enfermeras,

Auxiliares de enfermería y Médicos Generales que realizan turnos en distintos servicios o en Actividades de Promoción y Prevención.

Asignación de Materiales e Insumos

Para el Registro de Materiales Directos tales como: Material Médico Quirúrgico, Odontología, de Laboratorio, de Imagenología, Unidades de Glóbulos Rojos, Unidades de Plasma y Medicamentos estos deberán tomarse del reporte mensual de salidas expedidas por Almacén y Farmacia para cada centro de costos, de igual forma es necesario conocer todas las erogaciones que fueron registradas como Gastos y que no son necesarios ser registrados en Almacén y que tuvieron origen en la necesidad de algún servicio.

De tal forma que la información registrada sea con los que realmente se incurre para la generación y prestación de los servicios de salud, los cuales también serán coincidentes con los causados contablemente en el periodo en que fueron generados los ingresos de la institución.

En consecuencia se diseñan las siguientes tablas que ayudan a la recopilación y acumulación de costos en insumos directos en cada uno de los servicios y a su vez se clasifican por las cuentas contables que capturan los movimientos en los inventarios de la institución.

Tabla 5 Registro de Costos y Materiales Directos

CENTRO DE COSTOS	MAT M0X	REACTIVOS Y MAT LABORATORIO	MAT ODONTOLOGI CO	MAT IMAGENOLOGIA	PAPELERIA	DOTACION A TRABAJAD RES	MANTENIMIENTO	ROPA HOSPITALARIA Y OX	ELEM DE ASEO LAVANDERIA Y CAFETERIA	TOTAL ALMACEN	MEDICAMENTOS	MAT M0X	TOTAL FARMACIA	TOTAL MATERIAL M0X
	151802	151803	151804	151805	19100101	19100401	191026	19102001	19102101		151801	151802		151802
FACTURACION										0			0	0
CIRUGIA										0			0	0
CONSULTA EXTERNA										0			0	0
DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA										0			0	0
ESTADISTICA										0			0	0
FARMACIA										0			0	0
FONOAUDIOLOGIA										0			0	0
FISIOTERAPIA										0			0	0
NUTRICION										0			0	0
GINECOBSTERICIA										0			0	0
LABORATORIO										0			0	0
SERVICIO TRANSFUSIONAL										0			0	0
MANTENIMIENTO										0			0	0
MEDICINA INTERNA										0			0	0
RAYOS X										0			0	0
PYP										0			0	0
ODONTOLOGIA										0			0	0
SIAU										0			0	0
URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS										0			0	0
URGENCIAS OBSERVACION										0			0	0
PUESTO DE SALUD HATO										0			0	0
PUESTO DE SALUD PALMAS										0			0	0
SALUD PUBLICA SOCORRO										0			0	0
CENTRO DE ACÓPIO										0			0	0
VACUNACION										0			0	0
PEDIATRIA										0			0	0
QUIRURGICAS										0			0	0
SALUD OCUPACIONAL										0			0	0
SERVICIOS GENERALES										0			0	0
VIGILANCIA										0			0	0
SALA DE PARTOS										0			0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Así como es necesario el registro de los materiales y suministros directamente involucrados en la generación y prestación de los servicios de salud deberá involucrarse aquellos que no sirven como apoyo en el proceso productivo o que se derivan de la administración del mismo. Tal es el caso de los Gastos de mantenimiento, viáticos, gastos financieros, consumo de combustible, oxígeno entre otros tal como se describe en la siguiente tabla que resume los gastos administrativos o logísticos que cada uno de los centros de costos incurre para su funcionamiento.

Tabla 6 Registro de Otros gastos Indirectos y logísticos

SERVICIO DE AMBULANCIA									
CIRUGIA									
PYP									
PUESTO DE SALUD HATO									
CONSULTA EXTERNA MED ESPE									
CONSULTA EXTERNA MED GENE									
	\$0,00	\$0,00			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

			52861						
			\$52.861,00						
			\$ VALOR FACTURA						
	OXIGENO								
SERVICIO	TOMAS	CONSUMO			COMBUSTIBLE				
URGENCIAS		7			CALDERAS				
GINECOBSTERICIA		14			AMBULANCIA				
QUIRURGICAS		32			TRANSPORTE LOGISTICO				
PEDIATRIA		15			\$ VALOR FACTURA				
MEDICINA INTERNA		20							
CIRUGIA		18							
		106	\$0						

Fuente: Elaboración Propia

Asignación de Producción

El registro de los ingresos se hace en base al reporte estadístico de la Facturación del mes por precio y por cantidades vendidas, para esta actividad se tiene en cuenta la unidad de medida y la clasificación por centro de costos definida en la Tabla 3, sin embargo una vez adecuado el Sistema de Facturación a esta clasificación es más factible extraer la información debido a que desde el momento en que el paciente ingresa a la institución su registro en el Sistema se hace directamente al centro de costos donde se hace su atención de tal manera que una vez finalizado el mes se cuente con los datos depurados de procedimientos y actividades en cada centro de costos.

Igual que en los procesos de asignación de costos se debe tener una herramienta que permita la acumulación de producción derivada de la facturación del periodo a evaluar, para tal fin se diseña la siguiente plantilla.

Tabla 7 Registro de Producción por centro de costos

FACTURACION

		SERVICIO	CANTIDAD	VALOR
ESTANCIA		GINECO OBSTETRICIA		
		QIRURGICAS		
		MEDICINA INTERNA		
		PEDIATRIA		
		LABORATORIO CLINICO		
		CENTRO TRANSFUSIONAL		
RADIOLOGIA		RADIOLOGIA		
		TAC		
		ECOGRAFIAS		
		CONSULTA ESPECIALIZADA		
		OPOTOMETRIA		
EXTERNA MEDICINA		CONSULTA GENERAL		
		PSICOLOGIA		
		NUTRICION		
		ODONTOLOGIA		
		FONOAUDIOLOGIA		
		TERAPIA FISICA		
		TERAPIA RESPIRATORIA		
		SALA DE OBSERVACION		
		CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS DE URGENCIAS		
		P Y P		
		PUESTO DE SALUD PALMAS		
		SERVICIO DE AMBULANCIA		
		CIRUGIA		
		SALA DE PARTOS (PARTOS NORMALES)		
		FARMACIA		
		HATO		
		CENTRO DE ACOPIO		
			TOTALES	

Fuente: Elaboración Propia

Asignación de Costos Indirectos

Para la asignación de los gastos logísticos tales como:

- Atenciones al Usuario
- Facturación %
- Paquetes esterilizados despachados
- Kilos de Ropa lavada despachados
- Raciones Alimentarias despachadas
- M³ de Vapor
- Horas de Transporte logístico
- Numero de ordenes de mantenimiento atendidas
- Numero de Historias Clinicas despachadas.
-

Deberá recurrirse al método de Costeo Basado En Actividades ABC que centra su atención individualmente en cada tipo de costo indirecto y lo distribuye de manera individual de acuerdo a las unidades de producción que se originen en ese centro de costos hacia los demás. Este método aunque es mas dispendioso asigna mejor los costos indirectos debe tenerse en cuenta que será necesario la identificación de los centros de costos que origina costos indirectos y calcular su costo, determinar la unidad de medida de la actividad , y para conocer el valor individual de las unidades a distribuir se divide el total del costo directo de ese centro de costos sobre el numero de unidades necesitadas.

Asignación de Otros Gastos

La distribución del valor del gasto administrativo se realiza una vez se tenga identificado cuales son los centros de costos que hacen parte de los Gastos Administrativos se calcula su valor total tomando las horas de trabajo contratadas o pagadas quienes participan en el proceso de cada uno de los centros siendo este el 100% y haciendo la proporción que representan las horas de trabajo de un centro de costo particular se le transfiere los valores originados el Área administrativa de la empresa esto obedece al método Tradicional de asignación de gastos.

Asignación de Gastos Generales

Para la aplicación de los gastos generales se aplicara también la metodología ABC y de esta manera asignar directamente porque se conoce el consumo específico por centro de costo o porque son específicos de uno solo, identificando los centros de costos a los que afecta cada gasto general que requiere ser asignado, igualmente deberá valorarse base de asignación de cada gasto para cada centro de costos de la siguiente manera :

Tabla 8 **Unidades de Asignación de los Gastos Generales**

GASTO GENERAL	BASE DE ASIGNACION SUGERIDA
SERVICIO DE AGUA	Numero de fuentes x calibre x nro. Horas de uso diario o semanal
SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	Numero de fuentes x nro. Horas de uso diario o semanal
SERVICIO DE ASEO (Contratado)	Metros cuadraros aseados por cada centro de costo
VIGILANCIA (Contratado)	Metros cuadraros aseados por cada centro de costo
SERVICIO DE TELEFONIA	Numero de extensiones por centro de costos ya que este servicio de la ESE es contratado por un valor fijo mensual

Fuente: Elaboración Propia

8. ESTRUCTURAR UN MODELO DE COSTOS AJUSTADO A LAS NECESIDADES DE LA ESE.

Existe una abundante literatura entorno a los sistemas de costeo de acuerdo a las especificaciones de cada empresa y es función del diseñador del sistema de costeo seleccionar el sistema adecuado a fin de garantizar que este aporte sus bondades a la gerencia y a la empresa como un todo, en 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 adecuados sistemas contables y de costos, tal y como se expresa en el 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

Este parágrafo es un poco confuso en su definición pues habla de un sistema contable que registre los costos de los servicios, no se habla específicamente de contar con un sistema de costos, sin embargo el artículo 225 aclara esta situación:

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.ⁱ

Con el fin de obtener el suficiente conocimiento teórico para iniciar la etapa de diagnóstico y selección del método más adecuado, estudiaremos los sistemas de costeos más usados en las industrias similares.

Los objetivos específicos que se usan en la información para la generación de un sistema de costos en una organización se pueden resumir en:

- Apoyar los procesos de planeación estratégica.
- Soportar la planeación de la explotación de los recursos de la organización.
- Controlar los costos de los productos.
- Soportar la toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios de los productos.
- Servir como herramienta de análisis financiero de la operación de la empresa

La misión de los hospitales es prevenir las causales de pérdidas de salud, restablecer la salud y atenuar el dolor de las personas. En el cumplimiento de esta misión intervienen múltiples y diversas variables, entre otras:

- a) numerosas personas con distintos grados de formación y desarrollo,
- b) muchos conocimientos científicos y tecnológicos diversos,
- c) múltiples equipamientos con distintos grados de desarrollo tecnológico,

- d) una enorme cantidad de productos hospitalarios diferentes para satisfacer necesidades variadas en aumento,
- e) grandes cantidades de procesos diferentes,
- f) enormes sumas de dinero para financiar la actividad,
- g) múltiples y diversas fuentes de financiamiento,
- h) una población de edad cada vez mayor en aumento,
- i) una legislación sanitaria cambiante,
- j) numerosos y diferentes prestadores de servicios vinculados al hospital con diversas relaciones jurídicas y económicas.

Esta complejidad, desde un punto de vista directivo, desenvuelve la desafiante necesidad de organizar dinámicamente las múltiples y diversas variables, vinculándolas entre sí con sentido estratégico de las actividades hospitalarias a realizar para el cumplimiento de la misión sanitaria, durante un tiempo pactado.

Desde la concepción funcional de organización de un hospital, el cálculo de costos presenta distintas alternativas. Puede calcularse el costo de un servicio, de una orden de diversos servicios, de un departamento, de un centro de responsabilidad, de un centro de costos o de un centro de beneficios. En todas estas alternativas el procedimiento de cálculo del costo será siempre similar. Consistirá en sumar los insumos directos, las remuneraciones directas y los costos indirectos del objeto cuyo costo se ha solicitado.

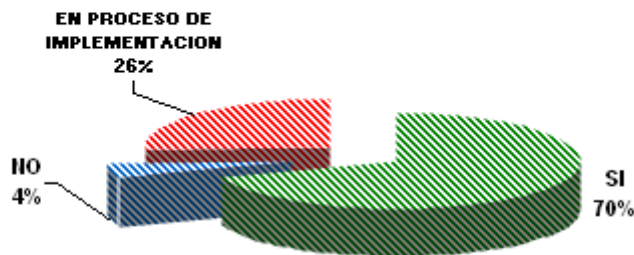
La organización funcional de los hospitales se basa en la división del trabajo y en la fijación física y temporal de los conocimientos especializados en Departamentos y Unidades Centrales. La especialización y la fijación física y temporal obliga al paciente a circular por los Departamentos del Hospital de acuerdo a sus necesidades de diagnóstico y terapéuticas.

En Colombia en una encuesta realizada en el 2009 ⁱⁱen una investigación de Antioquia se encontró que Sólo el 70% de las entidades encuestadas cuentan con un sistema de costos en operación, del 30% restante el 26% de las entidades se

encuentran adelantando un proceso de implementación de este sistema y el 4% no lo tienen. Es muy preocupante que si hay una norma de 1993 que obliga a todas las entidades del sector tanto públicas como privadas a establece rsistemas de costos

Figura 5 **Proporción de utilización de metodologías de costeo en Clínicas y Hospitales**

La entidad cuenta con una metodología de costeo formalmente establecida



En cuanto a las metodologías o sistemas de costeo, realizando un análisis más detallado de la teoría general de costos aplicada al sector salud, se encuentran herramientas para la gestión y manejo de los costos que pueden cumplir con los requisitos de información que se requieren en él, las cuales combinan las técnicas más acertadas en la asignación de recursos con el análisis de procesos y actividades. Es por ello que cada vez toma más fuerza en este sector la utilización de metodologías tales como:

Costeo Basado en Actividades ABC:

El ABC (Activity Based Costing) es una metodología de costeo que surge con la finalidad de mejorar la asignación de recursos a cualquier objeto de costo (producto, servicio, cliente, mercado, dependencia, proveedor, etc.) 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. El ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos (Duque - Osorio, 2003). 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 (Programa de Mejoramiento, Ministerio de Salud, 1999).

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* (Candia, 1997). 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 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. (Duque y Osorio, 2003).

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 importante 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 (Maturana, 1995). 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.

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. (Montico y Velarde, 2003). 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.

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. (Gomero, 1997). 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 “isoconsumo” de recursos (Fresneda, 1998).

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.

Selección del sistema de costeo a implementar.

Hasta este punto se ha realizado un análisis sistemático de la realidad de la empresa y de los sistemas de costeos más adecuados para la implementación en la organización, este punto es de vital importancia ya que con base a la

información que aporte el modelo seleccionado la empresa podrá desarrollar sus estrategias competitivas, analizará su desempeño, tanto operativo como financiero y tomará decisiones fundamentales para el direccionamiento de la misma.

De tal manera que en el sector Salud existen muchos métodos de distribución de costos pero la mayoría de estos orientados a la producción e bienes y no de servicios sin embargo es flexible la utilización de uno solo o varios métodos de asignación

De tal forma que se siguiendo con los lineamientos de Transparencia de la institución el Método de Costeo ABC se considera que cumple con la ESE en la asignación mas real de los costos indirectos a cada centro de generación de ingresos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al momento de iniciar el presente trabajo, resultaba apremiante para la gerencia y el correcto funcionamiento de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN. mejorar su conocimiento sobre el costo de su operación por lo que era absolutamente necesario conocer e implementar una metodología formal que diera respuesta a las falencias en cuanto a que la institución no tenía un sistema de medición tanto de costos como de la Rentabilidad resultado de la operación de las Áreas Misionales de la Institución.

Se identificaron las Unidades Funcionales con sus respectivos Centros de Costos y unidades de Medida y fueron adoptados mediante Resolución No. 082 del 3 de marzo de 2010 emanada por la Gerencia de la ESE de tal forma que todos los sistemas administrativos de la información se parametrizaran con el fin de manejar la misma información adecuándose así exclusivamente para la operación de la empresa siguiendo con lo dispuesto en el Artículo 185 de la Ley 100 de 1993 que trata de la obligación de las Empresas de salud de implementar políticas para la medición de los costos y cifras financieras.

Una vez definida la Estructura de Costos de la ESE se definió la forma de distribución, asignación y acumulación del Costo, Gasto y de la producción siguiendo la metodología definida por ABC y la asignación de costos Directos de generación y prestación del servicio de Salud.

La estructuración de un sistema de costeo es un proceso largo y obviamente debe contar con el compromiso por parte de la empresa.

Se debe implementar sobre una plataforma informática de reconocida calidad y funcionalidad. Una vez implementado el sistema completo, la empresa contará con

un sistema de información robusto y completo que propocionará las claves para tomar decisiones gerenciales de alta importancia.

Se recomienda la conformación de un Comité con el fin de Apoyar al Gerente en el análisis, definición, y aprobación de las políticas para el fortalecimiento del Sistema de Costos de la Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Costos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Marco de referencia para la implantación del sistema de costos de las entidades del sector público. Contaduría General de la Nación. 2007.
- [2] Decreto 2649 de 1993 por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios de normas de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- [3] Torres, Salinas Aldo. Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de Decisiones, Mc Graw Hill, segunda edición.
- [4] Sistema de Costos Hospitalarios. Ministerio de Salud. 2000.
- [5] Decreto de Creación No. 00436 ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN , Gobernación de Santander, Diciembre 12 de 2007.
- [6] Pabon, Barajas Hernan. Fundamentos de Costos, UIS. 2004.
- [7] GARCIA; Oscar L. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, Prensa Moderna Editores, 1999.

ⁱ ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE COSTOS UTILIZADOS EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA Y SU UTILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES Maria Isabel Duque Roldán - Luis Fernando Gómez Montoya - Jair Albeiro Osorio Agudelo

ⁱⁱ *ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE COSTOS UTILIZADOS EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA Y SU UTILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES* Maria Isabel Duque Roldán - Luis Fernando Gómez Montoya - Jair Albeiro Osorio Agudelo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACION

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	EXTRUCTURACION DE UN MODELO DE COSTOS APLICADO A LA ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN
3	AUTOR(es)	LAJRA MARIA SANCHEZ RIBERO
4	AÑO Y MES	2010 - OCTUBRE
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	FERNANDO CHAVARRO MIRANDA
6	DESCRIPCIÓN	<p>En el año 2007 fue constituida La Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, es una IPS pública de III Nivel con domicilio en el Municipio del Socorro (Santander), actualmente no cuenta con un Sistema de Costos implementado que garantice que los datos correspondientes a cada uno de los servicios asistenciales y administrativos sean reales que le permitan a la institución la adecuada y oportuna toma de decisiones.</p> <p>El presente trabajo pretende realizar un trabajo que implique un diagnóstico que estructure el diseño y puesta en marcha de un modelo que aporte información veraz y oportuna a los responsables del rumbo financiero de la empresa.</p>
	ABSTRACT	<p>In 2007 was constituted The Social Company of the State Regional Hospital named Manuela Beltrán. It is a public IPS of the 3rd Level with domicile in the Municipality of EL SOCORRO (Santander), nowadays it does not possess a Costs System implemented that it should guarantee that the information corresponding to each of the welfare and administrative services is loyal that allow to the institution the suitable and opportune capture of decisions.</p> <p>The present work tries to realize a work that implies a diagnosis that structures the design and putting in march of a model which contributes veracious and opportune information to the persons in charge of the financial course of the company.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Costos, Centros de Costos, Rentabilidad, Producción, Asignación
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR SALUD
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	TRABAJO APLICADO
10	OBJETIVO GENERAL	Elaboración de un Modelo de Costos de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar y describir las diferentes Unidades funcionales de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN, asignando los Centros de Costos a cada Unidad Funcional. -Definir las unidades de medida o bases de asignación para cada centro de costo. -Establecer la manera de distribución de los diferentes gastos (materiales, mano de obra, servicios generales, otros) en cada centro de costo. -Estructurar un modelo de costos ajustado a las necesidades de la ESE.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>[1] Marco de referencia para la implementación del sistema de costos de las entidades del sector público. Contabilidad General de la Nación. 2007.</p> <p>[2] Decreto 2649 de 1993 por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios de normas de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia.</p> <p>[3] Torres, Salinas Aldo. Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de Decisiones. Mc Graw Hill, segunda edición.</p> <p>[4] Sistema de Costos Hospitalarios. Ministerio de Salud. 2000.</p> <p>[5] Decreto de Creación No. 00436 ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN . Gobernación de Santander, Diciembre 12 de 2007.</p> <p>[6] Pabon, Barajas Heman. Fundamentos de Costos. UIS. 2004.</p> <p>[7] GARCIA, Oscar L. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, Prensa Moderna Editores, 1999.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>En el año 2007 fue constituida La Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, es una IPS pública de III Nivel con domicilio en el Municipio del Socorro (Santander), actualmente no cuenta con un Sistema de Costos implementado que garantice que los datos correspondientes a cada uno de los servicios asistenciales y administrativos sean reales que le permitan a la institución la adecuada y oportuna toma de decisiones.</p> <p>Abordar cambios no es posible si no se tiene un conocimiento pleno de los procesos de la empresa y unas herramientas tecnológicas que soporten a la gerencia en proporcionar los valores para ayudar en las estrategias de una mejor prestación del mejor servicio con calidad y eficiencia operativa y Financiera.</p> <p>El presente trabajo pretende realizar un trabajo que implique un diagnóstico que estructure el diseño y puesta en marcha de un modelo que aporte información veraz y oportuna a los responsables del rumbo financiero de la empresa.</p>
14	METODOLOGIA	<p>La metodología a utilizar para el desarrollo del proyecto es la siguiente:</p> <p>Fase 1: Identificación de los Áreas Misionales, Administrativas y logísticas.</p> <p>En esta fase se identificara cada una de las áreas que integran a la ESE y se unificarán estableciendo tres rangos de matrices en las cuales se desarrollen dichos centros de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Unidades Funcionales Operativas -Unidades Funcionales Administrativas -Unidades Funcionales Logísticas. <p>Fase 2: Definición de Bases de Asignación o Unidades de Medida</p> <p>Una vez se hayan identificada cada una de las Unidades Funcionales con sus respectivos centros de costos que las conforman se establecerá con el personal que ejecuta cada proceso la unidad de medida de producción de cada una de las áreas.</p> <p>Fase 3: Propuesta para asignación de los Diferentes gastos en materiales, Mano de obra y otros gastos.</p> <p>Debido a la complejidad en la distribución de los diferentes gastos incurridos por cada servicio se presentara una propuesta de acuerdo a la estructuración de los centros de costos de la asignación de dichos gastos para cada una de las áreas.</p> <p>Fase 4: Presentación del modelo de costos para la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN</p> <p>En esta última fase se presentara el Modelo de costos aplicado para la ESE arrojando como resultado las estructuras del Sistema que le permitirá a la entidad hacer la medición de cada una de las Áreas administrativas, Operativas y de Apoyo de tal manera que mejor en presente trabajo, resuelva oportunamente para la gerencia y el correcto funcionamiento de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN, mejorar su conocimiento sobre el costo de su operación por lo que era absolutamente necesario conocer e implementar una metodología formal que diera respuesta a las falencias en cuanto a que la institución no tenía un sistema de medición tanto de costos como de la Rentabilidad resultado de la operación de las Áreas Misionales de la Institución.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>Se identificaron las Unidades Funcionales con sus respectivos Centros de Costos y unidades de Medida y fueron adoptados mediante Resolución No. 082 del 3 de marzo de 2010 emanada por la Gerencia de la ESE de tal forma que todos los sistemas administrativos de la información se parametrizaran con el fin de manejar la misma información adecuándose así exclusivamente para la operación de la empresa siguiendo con lo dispuesto en el Artículo 185 de la Ley 100 de 1993 que trata de la obligación de las Empresas de salud de implementar políticas para la medición de los costos y cifras financieras.</p> <p>Una vez definida la Estructura de Costos de la ESE se definió la forma de distribución, asignación y acumulación del Costo, Gasto y de la producción siguiendo la metodología definida por ABC y la asignación de costos Directos de generación y prestación del servicio de Salud.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Se debe implementar sobre una plataforma informática de reconocida calidad y funcionalidad. Una vez implementado el sistema completo, la empresa contará con un sistema de información robusto y completo que propiciará las claves para tomar decisiones gerenciales de alta importancia.</p> <p>Se recomienda la conformación de un Comité con el fin de Apoyar al Gerente en el análisis, definición, y aprobación de las políticas para el fortalecimiento del Sistema de Costos de la Empresa Social del Estado Hospital Regional Manuela Beltrán, recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Costos.</p>
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica.

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
	AREAS ASISTENCIALES O MISIONALES			
7301	URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	1	URGENCIAS CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS	No Consultas de Urgencias
			URGENCIAS OBSERVACION	
7310	S.A. CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS	3	CONSULTA EXTRERNA - MEDICINA GENERAL	No Consulta Generales
7311	S.A. CONSULTA ESPECIALIZADA	4	CONSULTA ESPECIALIZADA	No Consulta Especializadas
7312	S.A. SALUD ORAL	5	ODONTOLOGIA	No Consultas y Procedimientos
7313	S.A. PROMOCION Y PREVENCIÓN	6	SALUD PUBLICA - P. Y P.	No Actividades de PyP
		7	PLAN DE INTERVENCIONES COLECTIVAS - PIC	No Actividades de PyP
		8	CENTRO DE ACOPIO	No Actividades de PyP
		9	OTRAS ACTIVIDADES DE SALUD PUBLICA	No Actividades de PyP
7320	HOSPITALIZACION ESTANCIA GENERAL	10	QUIRURGICAS	No Camas Ocupadas
		11	MEDICINA INTERNA	No Camas Ocupadas
		12	PEDIATRIA	No Camas Ocupadas
		13	GINECOOBSTETRICIA	No Camas Ocupadas
7321	HOSPITALIZACION CUIDADOS INTENSIVOS	14	UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	Horas Cuidados Intensivos
7330	QUIROFANOS Y SALA DE PARTOS -	15	CIRUGIA GENERAL	No Cirugias Realizadas

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
	QUIROFANOS			
			SALA DE PARTOS	
7340	APOYO DIAGNOSTICO - LABORATORIO	17	LABORATORIO CLINICO	No Exámenes Realizados
		18	CENTRO DE TRANSFUSION	Unidades Transfundidas
7341	APOYO DIAGNOSTICO - IMAGENOLOGIA	19	RADIOLOGIA	No Placas de RX
		20	TAC	No TAC Realizados
		21	ECOGRAFIA	No Ecografías
7349	APOYO TERAPERUTICO - REHABILITACION Y TERAPIAS	23	TERAPIA FISICA	No Terapias Fisicas
		24	TERAPIA RESPIRATORIA	No Terapias Respiratorias
		25	FONOAUDIOLOGIA	No Terapias de Lenguaje
7355	APOYO TERAPEUTICO - FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	26	FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS	No Formulas Despachadas
7382	SERV. CONEX. A LA SALUD - CENTRO Y PUESTO DE SALUD	27	PUESTO DE SALUD EL HATO	No. Consultas y Procedimientos
		28	PUESTO DE SALUD PALMA DEL SOCORRO	No. Consultas y Procedimientos
7386	SERV. CONEXOS A LA SALUD - SERVICIO DE AMBULANCIA	29	SERVICIO DE AMBULANCIA	No Remisiones Area Metropolitana
7387	SERVICIOS CONEXOS SALUD -	30	CEDIT LTDA	No Pacientes Diálisis

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
	UNIDAD RENAL			
5899	AREAS LOGISTICAS Y DE APOYO		ALMACEN Y SUMINISTROS	No Egresos despachados
			ATENCION AL CLIENTE (SIAU)	No Usuarios Atendidos
			CALDERAS	No Metros Cubicos de Vapor
			CENTRAL DE ESTERILIZACION	No Paquetes Esterilizados
			ESTADISTICA E HISTORIAS CLINICAS	No Historias Despachadas
			FACTURACION	No Facturas Realizadas
			LAVANDERIA Y ROPERIA	No Kilos de Ropa Lavada
			MANTENIMIENTO	No Ordenes de Servicio
			NUTRICION Y DIETETICA	No de Raciones Alimentarias
			MORGUE	No Personas Fallecidas
			SERVICIOS GRALES - ASEO CONTRATADO	No Metros Cuadrados Aseados
			TRANSPORTE LOGISTICO	No Traslados Realizados
			VIGILANCIA	No Metros Cuadrados Vigilados
51	AREAS ADMINISTRATIVAS		ADMINISTRACION	No Horas Funcionario
			<i>GERENCIA</i>	
			<i>SUBDIRECCION ADIMINISTRATIVA</i>	
			<i>SUBDIRECCION CIENTIFICA</i>	
			<i>REVISORIA FISCAL</i>	
			<i>CONTROL INTERNO</i>	
			<i>RECURSO HUMANO</i>	
			<i>DEPARTAMENTO FINANCIERO (Presupuesto, Contabilidad, Costos,</i>	

COD. CONTABLE	UNIDAD FUNCIONAL	COD. CENTRO COSTOS	CENTRO DE COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA
			<i>Cartera)</i>	
			OFICINA JURIDICA Y CONTRATACION	
			AUDITORIA MEDICA	
			GESTION DE LA CALIDAD	
			<i>Archivo</i>	
			DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	
			RECEPCION Y MENSAJERIA	

UNIDAD FUNCIONAL

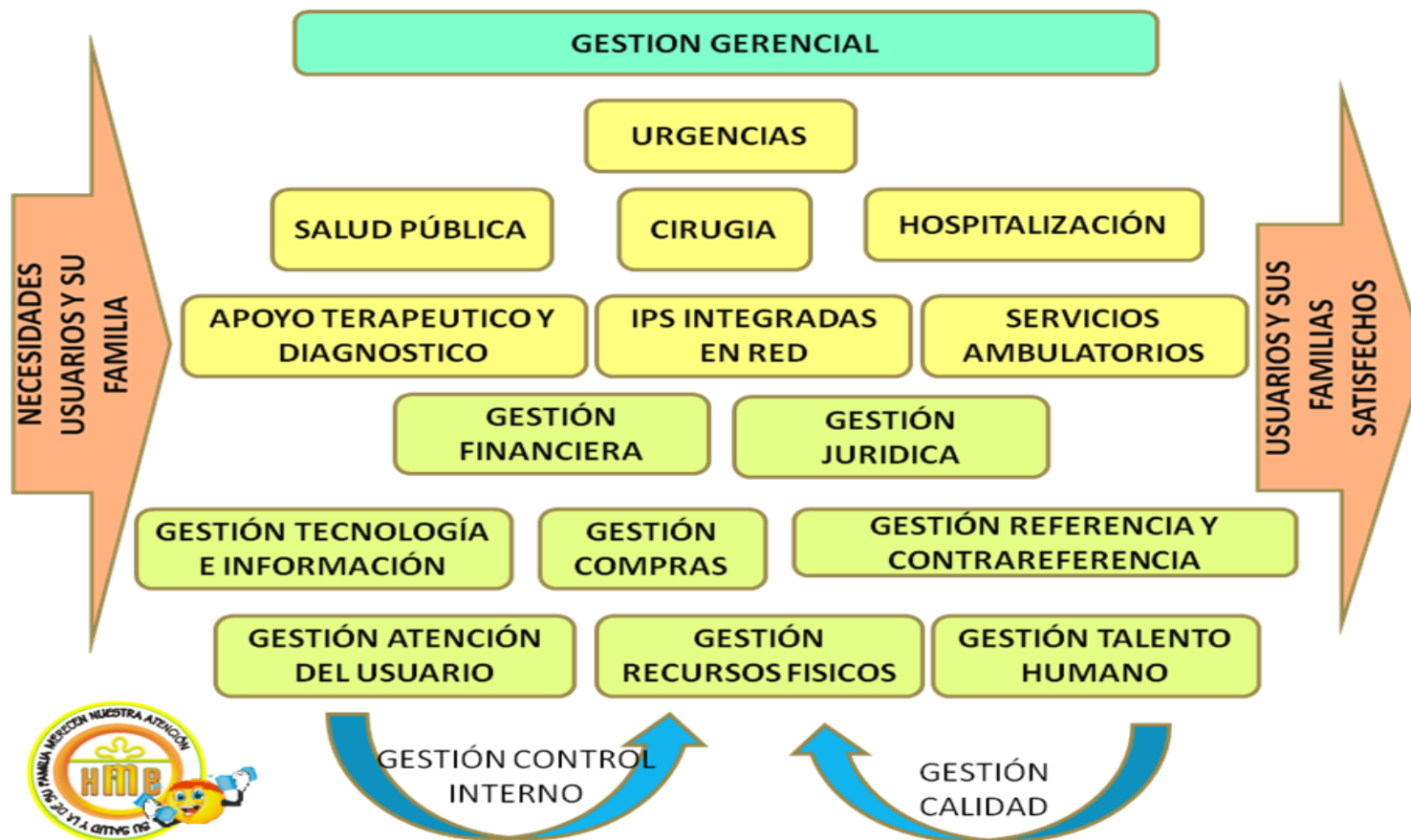
Salud y en la venta, se define el grupo 73 Servicios de Salud con las siguientes unidades funcionales operativas y sus respectivos centros de costos:

7301	URGENCIAS- CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS
7302	URGENCIAS- OBSERVACION
7310	SERVICIOS AMBULATORIOS- CONSULTA EXTERNA Y PROCEDIMIENTOS
7311	SERVICIOS AMBULATORIOS- CONSULTA ESPECIALIZADA
7312	SERVICIOS AMBULATORIOS- SALUD ORAL
7313	SERVICIOS AMBULATORIOS PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
7314	SERVICIOS AMBULATORIOS -OTRAS ACTIVIDADES EXTRAMURALES
7320	HOSPITALIZACIÓN - ESTANCIA GENERAL
7321	HOSPITALIZACIÓN - CUIDADOS INTENSIVOS
7322	HOSPITALIZACIÓN - CUIDADOS INTERMEDIOS
7323	HOSPITALIZACIÓN - RECIEN NACIDOS
7324	HOSPITALIZACIÓN - SALUD MENTAL
7325	HOSPITALIZACIÓN – QUEMADOS
7326	HOSPITALIZACIÓN - OTROS CUIDADOS ESPECIALES
7330	QUIRÓFANOS Y SALAS DE PARTO – QUIRÓFANOS
7331	QUIRÓFANOS Y SALAS DE PARTO - SALAS DE PARTO
7340	APOYO DIAGNÓSTICO - LABORATORIO CLÍNICO
7341	APOYO DIAGNÓSTICO – IMAGENOLOGÍA
7342	APOYO DIAGNÓSTICO - ANATOMÍA PATOLÓGICA.
7343	APOYO DIAGNÓSTICO - OTRAS UNIDADES DE APOYO DIAGNÓSTICO
7349	APOYO TERAPÉUTICO - REHABILITACIÓN Y TERAPIAS
7350	APOYO TERAPÉUTICO - BANCO DE COMPONENTES ANATÓMICOS
7351	APOYO TERAPÉUTICO - BANCO DE SANGRE
7352	APOYO TERAPÉUTICO - UNIDAD RENAL
7353	APOYO TERAPÉUTICO - UNIDAD HEMODINAMIA
7354	APOYO TERAPÉUTICO- TERAPIAS ONCOLÓGICAS
7355	APOYO TERAPÉUTICO - FARMACIA E INSUMOS HOSPITALARIOS
7356	APOYO TERAPÉUTICO - OTRAS UNIDADES DE APOYO TERAPÉUTICO
7380	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - MEDIO AMBIENTE
7381	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - ANCIANATOS Y ALBERGUES
7382	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - CENTROS Y PUESTOS DE SALUD
7383	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - SERVICIOS DOCENTES
7384	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - INVESTIGACIÓN CIENTIFICA
7385	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - MEDICINA LEGAL
7386	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - SERVICIOS DE AMBULANCIAS
7387	SERVICIOS CONEXOS A LA SALUD - OTROS SERVICIOS

Quedarían además dos unidades funcionales más, que agruparían respectivamente los centros de costos logísticos y los administrativos:

- Unidad Funcional de Apoyo Logístico.
- Unidad Funcional Administrativa.

Figura 1 Mapa de Procesos de la ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN



Fuente: ESE HOSPITAL REGIONAL MANUELA BELTRAN

GASTO GENERAL	BASE DE ASIGNACION SUGERIDA
SERVICIO DE AGUA	Numero de fuentes x calibre x nro. Horas de uso diario o semanal
SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	Numero de fuentes x nro. Horas de uso diario o semanal
SERVICIO DE ASEO (Contratado)	Metros cuadraros aseados por cada centro de costo
VIGILANCIA (Contratado)	Metros cuadraros aseados por cada centro de costo
SERVICIO DE TELEFONIA	Numero de extensiones por centro de costos ya que este servicio de la ESE es contratado por un valor fijo mensual

FACTURACION

SERVICIO		CANTIDAD	VALOR
ESTANCIA	GINECO OBSTETRICIA QIRURGICAS MEDICINA INTERNA		
	PEDIATRIA		
	LABORATORIO CLINICO CENTRO TRANSFUSIONAL		
RADIOLOGIA	RADIOLOGIA		
	TAC		
	ECOGRAFIAS		
	CONSULTA ESPECIALIZADA OPOTOMETRIA		
EXTERNA MEDICINA	CONSULTA GENERAL PSICOLOGIA		
	NUTRICION		
	ODONTOLOGIA FONOAUDIOLOGIA TERAPIA FISICA TERAPIA RESPIRATORIA SALA DE OBSERVACION CONSULTA Y PROCEDIMIENTOS DE URGENCIAS P Y P PUESTO DE SALUD PALMAS SERVICIO DE AMBULANCIA CIRUGIA SALA DE PARTOS (PARTOS NORMALES) FARMACIA HATO CENTRO DE ACOPIO		
	TOTALES		

ESPECIALIDAD

UROLOGIA

VALOR DEL PROCESO

PROCEDIMIENTOS	Tiempo Promedio de Ejecucion	No.Actividades Facturadas	No.Actividades Realizadas	TOTAL TIEMPO UTILIZADO	% Distribucion	V/r-Distribuir	No.Horas Mes
Consulta realizadas				0	0,00	0	0
Consulta de Control -Quirurgicas				0	0,00	0	0
Cirugias Generales Realizadas		0	0	0	0,00	0	0
<i>Cistoscopia</i>				0			
<i>Uretroscopia</i>				0			
<i>Dilatacion de la Uretra</i>				0			
<i>Hidrocelectomia</i>				0			
<i>Varicocelectomia</i>				0			
<i>ESPERMATOCELECTOMIA (RESECCION</i>				0			
<i>OTROS</i>				0			
Evolucion Intrahospitalaria- Hospit-Quirurgicas				0	0,00	0	0
Evolucion- Urgencias Observacion				0	0,00	0	0
TOTALES				0	0,00	0	