

XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**REFLEXIÓN Y APLICACIÓN PARCIAL DEL
MODELO DE COSTEO INTEGRAL COSTEO
POR ACTIVIDADES, A LAS UES DEL
HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE –
E. S. E. - HUV.**

**REFLEXIÓN Y APLICACIÓN PARCIAL DEL MODELO DE
COSTEO INTEGRAL COSTEO POR ACTIVIDADES, A LAS UES
DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE – E. S. E. - HUV.**

**AREA TEMATICA: CONTABILIDAD DE GESTIÓN
SUBAREA: COSTEO INTEGRAL SECTOR SALUD**

**AUTORES: CARLOS ALBERTO ANGEL URUEÑA Y AURA
HERMINDA LOPEZ SALAZAR**

INSTITUCION: UNIVERSIDAD DEL VALLE

DOMICILIO: CALI – VALLE - COLOMBIA

TELEFONO: 092-5185744

FAX 092-5576216

DIRECCION ELETRONICA:

carlosalbertoangel@hotmail.com &

calangel@correounivalle.edu.co

Aura.lopez.salazar@gmail.com & contpub@fuac.edu.co

**DIRECCION DE CORRESPONDENCIA: calle 5ª. C N° 29-115
Cali, Valle, Colombia.**

RESUMEN: OBJETIVOS METODOLOGIA Y RESULTADOS

OBJETIVO

El objetivo de este Artículo, es mostrar la importancia para aplicar la metodología de costeo integral costeo por actividades - cadena del valor, para cualquier organización, sea ella de Colombia o del exterior, para este caso en concreto, tener como referente lo aplicado a los productos seleccionados de los centros de costos acordados con las Directivas del Hospital Universitario del Valle (HUV), en el marco del acuerdo de cooperación firmado entre las instituciones (Universidad del Valle y HUV), estudio efectuado para el período julio a noviembre de 2011, para lo cual, el grupo de investigación de costeo integral, presenta como referente la aplicación del modelo de costeo ya citado.

METODOLOGÍA

La base fundamental del modelo que incluye el desarrollo de la metodología de costeo integral, en la parte teórica y conceptual, como marco referencial, para el desarrollo del modelo aplicado que se describe en el presente informe, corresponde al utilizado por el Docente Nombrado del Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Contador Público Carlos Alberto Angel Urueña, quien utiliza la metodología de costeo integral – costeo por actividades bajo la cadena del valor, incorporando como una mixtura o mezcla del acervo de conocimientos teóricos y conceptuales con un enfoque sistémico, es decir como un sistema de información, partiendo de los conceptos de Robert Kaplan, David Norton, Michael Porter, Rafael Franco Ruiz y otros que sobre los sistemas de información, los costos y la contabilidad integral. En el presente trabajo se hace una descripción detallada de esta..

RESULTADOS

Se observa en los diamantes de la competitividad aplicado a cada producto, la incidencia en el costeo integral para cada periodo afectado por los costos y gastos fijos del periodo y la productividad en los servicios del mismo, donde se pueden resaltar las consideraciones ya mencionadas más adelante y que nos atrevemos a mencionar: “El costeo integral no diferencia entre costo y gasto de la normativa contable todo se vuelve costo”. “El costeo integral asocia a través de la cadena del valor como costo todas las actividades que desarrolla la organización, es decir, el costo integral absorbe la totalidad de las actividades que la organización efectúa como costo de cada uno de sus productos o servicios, partiendo de los costos generales hasta llegar al costo de un producto o servicio por niveles”. “El costeo integral vuelve directo lo que antes era indirecto a través de inductores de recursos y actividades”. “El costeo integral vuelve variable para un periodo lo que antes era fijo, dada la productividad, a través de inductores de recursos y actividades”. Cumpliendo lo

que dice Kaplan “los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos”.

REFLEXIÓN Y APLICACIÓN PARCIAL DEL MODELO DE COSTEO INTEGRAL COSTEO POR ACTIVIDADES, A LAS UES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE – E. S. E. - HUV.

INTRODUCCIÓN.

Ante la precariedad y la exclusión por la que atraviesan buena parte de los colombianos y teniendo en cuenta los objetivos del milenio en materia de salud, donde se ha determinado que existe una importante sinergia entre salud y desarrollo, el estudio aquí planteado pretende coadyuvar en la optimización de los recursos y sistemas de control del HUV, mediante la disposición de un modelo de organización de la información de costos como insumo principal para la formulación de costos integrales de los diferentes servicios prestados, con la convicción de que toda ayuda orientada a la mejora del servicio propende por un mayor grado de desarrollo.

Para ratificar las anteriores afirmaciones, es necesario traer a colación lo definido por los organismos que vincularon esfuerzos en el diseño de los objetivos del milenio en el tema de salud y su interacción con el desarrollo, expresado en los siguientes términos:

“Interacción entre salud y desarrollo: Este nuevo concepto más complejo de pobreza y desarrollo tiene en cuenta los procesos interactivos que tan importantes resultan para la dinámica social del proceso de mejoramiento de la salud. Así, por ejemplo, las capacidades económicas afectan a la salud, ya que las limitaciones que conllevan los bajos ingresos restringen el acceso a la atención sanitaria y las oportunidades de promoción de la salud. Otro factor igualmente significativo es que la mala salud coarta las posibilidades de las personas de incrementar sus ingresos, lo que contribuye a la pobreza.

La relación de causalidad recíproca entre salud y desarrollo también ha sido resaltada por la Comisión sobre Macroeconomía y Salud, que ha hecho hincapié en el papel fundamental que la salud desempeña dentro del crecimiento económico. La importancia de la salud dentro de un modelo multidimensional de desarrollo humano sostenible es también uno de los principales mensajes transmitidos por los ODM. (ONU ODM & OMS, 2003, pág. 31)”.

Por lo descrito anteriormente la intención del trabajo aquí desarrollado, pretende dar respuesta a una necesidad específica de naturaleza social, plasmada en el acuerdo de cooperación suscrito entre la Universidad del Valle y el Hospital Universitario del Valle Evaristo García.

1 OBJETIVOS:

1.1 Objetivo general

*“El Objeto del proyecto consistió en que la **UNIVERSIDAD** a través de la Facultad de Ciencias de la Administración brindara apoyo al **HOSPITAL** en la aplicación del modelo de Costeo Integral por Centros de Costos Seleccionados y que ofrece el **HOSPITAL** a la comunidad, como aplicación de un Programa Piloto para cinco meses del segundo semestre del año 2011, como utilización de la información de costos y levantamiento de las actividades del proceso de facturación incluyendo las glosas. (Hospital Universitario del Valle - Universidad del Valle, 2011, págs. 1 -Objeto)*

1.2 Objetivos específicos

- *La **UNIVERSIDAD** a través de la Facultad de Ciencias de la Administración aplicó el modelo de costeo integral (costeo por actividades) por centro de costos, en los servicios seleccionados y acordado con la Dirección del **HOSPITAL**. (Hospital Universitario del Valle - Universidad del Valle, 2011, pág. 1)*
- *El trabajo desarrollado y aquí planteado tuvo como propósito específico la aplicación de la metodología de costeo integral con miras a probar que las organizaciones de salud son susceptibles a organizar la información de costos para aprovechar al máximo una serie de ventajas como el control y la optimización de los recursos, así como la calidad en la toma de decisiones.*

2 METODOLOGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTEO INTEGRAL:

Bajo la metodología de estudio de caso del Hospital Universitario del Valle del Cauca Colombia, se adelantó el proyecto denominado aplicación del modelo de costeo integral costeo por actividades a una muestra de las Unidades Estratégicas de Servicio seleccionadas al azar. El proyecto adelantó las siguientes etapas:

2.1 Fundamentación teórico conceptual: En una combinación de las teorías relativas a la economía de la salud de Grossman, las teorías de costos de Kaplan & Norton, las concepciones sobre productividad y competitividad de Porter y la teoría de la división del trabajo de Adam Smith, se construyeron los marcos teóricos sobre los cuales subyace el trabajo realizado. El corpus teórico estudiado permitió establecer que a pesar de la alta complejidad que las organizaciones de salud tienen no solo en la prestación del servicio sino en la administración de los recursos, siguen siendo organizaciones sobre las cuales puede y se aconseja implementar sistemas de costeo integral.

2.2 Acotaciones sobre fundamentos conceptuales sobre las razones que permitieron elegir la metodología ABC para dar respuesta a las necesidades del HUV:

En el entramado de las organizaciones, se articulan una serie de actividades, sin las cuales no podría gestarse la producción de un bien o la prestación de un servicio; es así como se articulan los procesos productivos y los procesos no productivos (administrativos y comerciales), para poder cumplir con el objetivo misional de las organizaciones: Visto gráficamente sería así:

Ilustración 1. Unidades funcionales o estratégicas



Fuente: (Angel Urueña, 2010, pág. 38)

El costo integral corresponde a la sumatoria de todos los valores incurridos en las tres esferas (unidades funcionales - estratégicas) donde se llevan a cabo las actividades reveladas en la ilustración 01 y que son absorbidas por una unidad de producto o de servicio por ejemplo:

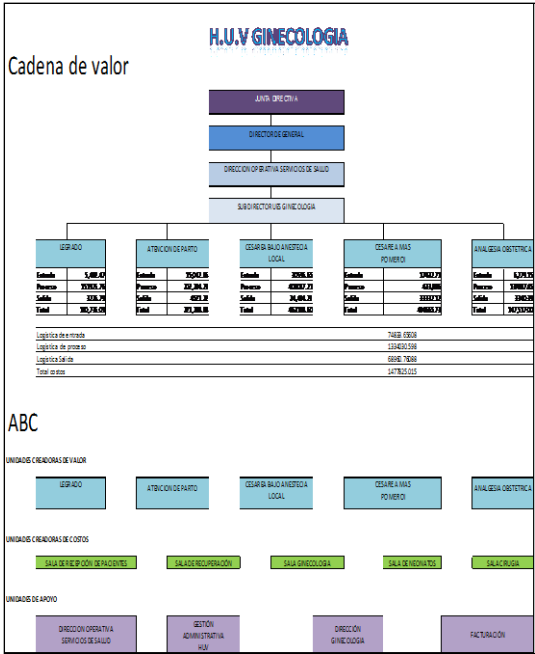
Tabla 1. Ejemplo de Unidades Funcionales o Estratégicas

UNIDADES FUNCIONALES O ESTRATÉGICAS	EJEMPLO HUV	
UNIDAD CREADORA DE VALOR	Hospitalización (día estancia)	Cirugía (cesárea)
UNIDAD CREADORA DE COSTO	Mantenimiento, lavandería, cocina, entre otros	
UNIDADES DE APOYO	Facturación, almacén, gerencia, vigilancia, control interno,	

	contabilidad,
--	---------------

Fuente: construcción propia

Tabla 2. Ejemplo 2 unidades funcionales estratégicas



Fuente: Resultados parciales trabajo de campo efectuado con estudiantes de proceso de costos II – Contaduría Pública -Universidad del Valle – segundo semestre 2011

De acuerdo a lo anterior las unidades funcionales o estratégicas se podrían definir de la siguiente forma:

- **Unidad creadora de valor- UCV:** son aquellas áreas funcionales de la Institución, que cumplen con la misión, son generadoras de ingreso y se encuentran en el área de producción de bienes o de prestación de servicio.
- **Unidad creadora de costo UCC:** son aquellas áreas funcionales de la Institución que no cumplen con la misión de la Institución, se encuentre en el área de producción de bienes o de prestación de servicio y coadyuvan para que las UCV cumplan con su misión. No son generadoras de ingreso sino generadoras de costo.
- **Unidad de apoyo:** Unidades de Apoyo (U de A), son aquellas que no cumplen con la misión de la Institución, se encuentran en el área de no-prestación de los servicios, pero coadyuvan a que las UCV cumplan con la misión a través de planes, estrategias, apoyo económico, financiero, administrativo, entre otras; no son generadoras de ingreso sino de gastos. (Angel Urueña, 2010, pág. 38)

Dentro de cada unidad funcional se realizan las actividades que hacen parte de los procesos y que también deben ser reconocidas y clasificadas para efectos de reconocer el esquema metodológico del costeo integral. Por lo anterior es necesario establecer la siguiente clasificación de actividades:

- **Actividades secuenciales:** que son las que van una detrás de la otra, en la producción de bienes o en la prestación de servicios.
- **Actividades recurrentes:** que son las que tienen punto de retorno, es decir, que se devuelve a una determinada secuencia. Deben minimizarse.
- **Actividades repetitivas:** aquellas que se repiten en el proceso de atención, producción o prestación del servicio, generando un costo adicional que debe eliminarse.
- **Actividades innecesarias:** como su nombre lo indica, no son necesarias en los procesos de la empresa y deben eliminarse pues no afectan el funcionamiento de la entidad. Al eliminarse no afectan el desarrollo normal de las actividades.

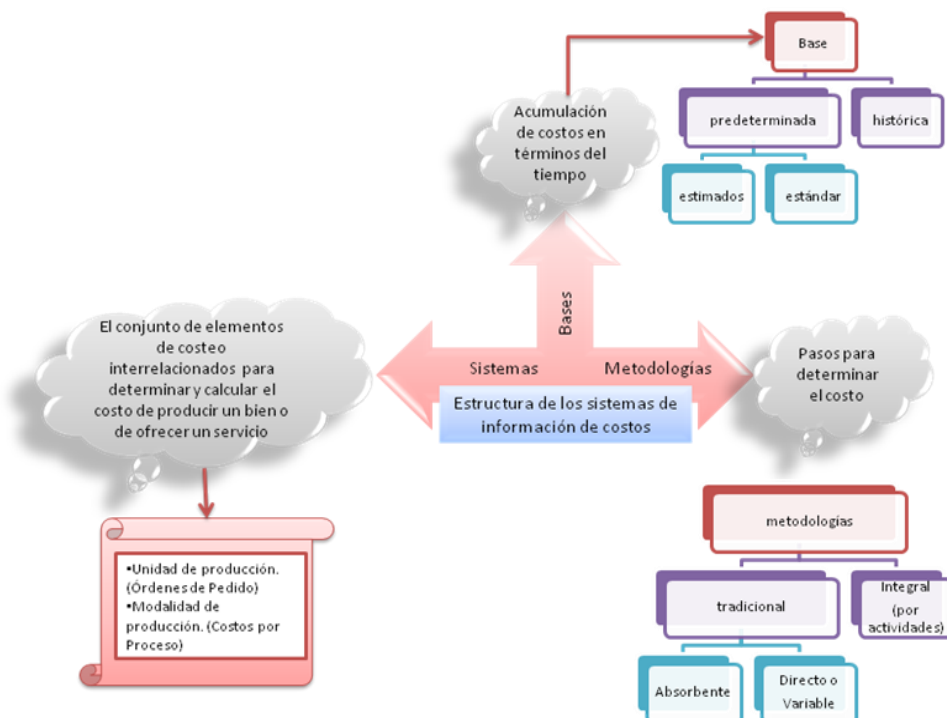
Las actividades consumen recursos y por lo tanto estos deberán ser asignados hasta llegar al costo del recurso para cada actividad, clasificado de la siguiente manera:

- **Costo Directo:** que es el fácilmente asignable o identificable. Por ejemplo: en una empresa de calzado, el costo directo en la actividad de corte es el cuero, la mano de obra, etc., en términos de la mano de obra tendremos en cuenta lo abordado por Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson en el libro Costes Basados en el Tiempo invertido por Actividad, quienes en el prefacio, afirman “De este modo sería posible un nuevo pensamiento de costes basados en actividades, que integraría el tiempo necesario y el uso de capacidades como componentes centrales”.
- **Costo Indirecto:** que es el que se da en el área de producción de bienes o de prestación de servicio y que no está directamente relacionado con la actividad, por tanto es asumido por ella por medio de los inductores, inicialmente de recursos en los diferentes niveles y por último inductor de actividad en el último nivel de la estructura de costos por cadena del valor como representación y acumulación de los costos integrales. Corresponde a los conceptos contables de las áreas de producción que no están directamente relacionadas con la elaboración del producto o la prestación de servicios, a manera de ejemplo, es el salario del supervisor de producción o del ayudante, la depreciación de la maquinaria y equipo, su mantenimiento, servicios públicos, etc., es decir, los conceptos contables que la contabilidad tradicional ha registrado en los costos de producción. A partir del nivel de producto, se utilizaría en este nivel y subsiguiente como inductor el tiempo invertido por actividad (TDABC) como lo dicen sus autores Kaplan y Anderson. Es decir tiempo invertido en cada actividad, en cada proceso y cada producto, según sea el nivel.
- **Gasto indirecto:** son los diferentes conceptos de gastos registrados en la contabilidad, que deberán ser asumidos como recursos consumidos por la actividad, provenientes de las áreas de no-producción, que serán asignados o distribuidos a través de los inductores de recursos en los diferentes niveles

y por último como inductor de actividad para una unidad de producto o servicio, como ejemplo retomando lo anterior, es la acumulación como costo en la misma actividad de corte de las actividades de no producción como salario del gerente, administrador, contador, sistemas, y así los diferentes conceptos contables del gasto, etc.

De acuerdo con lo descrito en párrafos anteriores, podría afirmarse que se habla de costos integrales por la necesidad de reconocer y valorar un bien o un servicio, teniendo en cuenta los costos y gastos incurridos en el proceso productivo o de servicios; el hablar de integralidad implica consumo de recursos orientados a generar valor al cliente, lo que de hecho implica un política de optimización de recursos. En el lenguaje tradicional de costos siempre se habló de acumulación de elementos directos y asociación de elementos indirectos bajo diferentes esquemas de “*sistemas, bases y metodologías*”; hoy día, además de integrar los elementos tradicionales del costo, se tienen en cuenta dentro del mismo, los costos incurridos en la gestión, la administración y el mercadeo, como parte integral del costo, lo que traduce que en las organizaciones bajo esquemas de eficiencia y eficacia no deberían existir actividades que no agreguen valor.

Ilustración 1. Estructura de los sistemas de información de costos.



Fuente: (Angel Urueña, 2010, pág. 14)

El trabajo aquí planteado, pretende dejar en claro la necesidad de estructurar sistemas de información de costos integrales en el Hospital Universitario del Valle, que generen valor agregado al paciente vía información y conocimiento. Por lo anterior en esta parte del trabajo se hace necesario precisar los conceptos de “*sistemas, bases y metodologías*” tal como se muestra en la ilustración anterior.

El costeo integral no diferencia entre costo y gasto (*costos de transacción*), tal como lo plantea Michael Porter, no basta el costo de producir un bien o de prestar un servicio sino como compete o se compara, por ello al implementar el costeo integral en una empresa se generaran beneficios como conocer detalladamente los costos de prestar el servicio, administrar, vender, gerenciar, etc. Dicha información, bien utilizada, le proporcionara los elementos para ubicar la competitividad y comparatividad de sus servicios.

El costeo Integral, trata de hacer directo lo que antes era indirecto, pues busca asociar o relacionar, a través de los inductores de recursos y actividades, los diferentes costos y gastos para que sean asumidos por la actividad, permitiendo conocer el costo integral de cada servicio prestado, lo cual le permite calcular a la empresa su margen de ganancia o pérdida adecuadamente.

Además, se trata de hacer variable durante el periodo lo que antes era fijo, al asociar o relacionar a la actividad o a una unidad, el costeo integral de dicha actividad (costo directo, costo Indirecto y gasto indirecto) Por lo tanto, la ventaja para la empresa será la de hallar, por medio de la comparación en el tiempo, su productividad, el avance o retroceso en el costo integral de cada uno de sus productos y servicios.

2.3 La contabilidad de gestión y el costeo integral aplicada al sector salud:

Los actores que hacen parte de los procesos de prestación de servicios en el sector salud, juegan diferentes roles en la prestación del servicio, en un esquema de autosuficiencia, se esperaría que cada proceso, procedimiento o actividad explicita en el esquema organizacional, genere valor agregado al servicio en sí mismo, por lo que en las últimas décadas la contabilidad de gestión se ha dedicado al estudio de *la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales*. (AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración, 1990).

El papel de la contabilidad de gestión en el sector salud y específicamente en la administración hospitalaria, puede considerarse como un subsistema de información que ofrece las siguientes ventajas:

- Permite predeterminar el costo del servicio teniendo en cuenta las actividades, el tiempo invertido, el consumo de bienes y suministros de cada una de las unidades estratégicas de servicio.
- Permite calcular en la predeterminación o en tiempo real los inductores de recursos y actividades que a la luz de la productividad, eficiencia y eficacia optimiza los costos y gastos indirectos, volviéndolos directos.
- Permite asignar los diferentes conceptos del costo y del gasto que no son directos a la actividad de la prestación del servicio a través del uso de inductores de recursos (como factor de asignación o distribución, al encontrar la parte sobre el total) y los inductores de actividades (al dividir el último inductor de recurso sobre el número de veces que hizo la

actividad) a fin de obtener el costo y gasto indirecto unitario, es decir, volviendo directo lo que antes era indirecto.

- Acumula la información de los costos y gastos directos e indirectos como el costo integral del producto o servicio para un periodo, por lo tanto la organización podrá ser comparativa consigo misma.
- Permite calcular para cada periodo, el diamante de la competitividad a fin de focalizar el control y la incidencia de las actividades estratégicas en \$ y % respecto a la categorización planteada por Porter como Actividades Primaria, De apoyo y complementarias.
- Posibilita la determinación de las variaciones de los costos predeterminados frente a los reales
- Produce información gerencial útil para la toma de decisiones, la planeación, la ejecución, el control y la toma de decisiones a través de las cuales se puede evaluar el cumplimiento de las políticas, estrategias y el costo de las diferentes actividades, procesos, productos, líneas de servicio, unidades creadoras de valor.

Es importante precisar, como lo mencionan los filósofos, que el autor, ha bebido o toma en cuenta las teorías o conceptos ya citadas en capítulos anteriores de este documento, y con oportunidad de los estudios de Maestría en Contabilidad en la Universidad del Valle, del autor, se quiere resaltar el aporte del texto “MANAGEMENT ACCOUNTING – Information for Decision Making and Strategy Execution” de Atkinson, Kaplan, Matsumura y Young, en el sentido de considerar la construcción de sistemas de información financiera y no financiera, la consideración de indicadores de evaluación sobre estos tópicos y la mezcla de ellos para que desde la contabilidad de gestión se consideren información valiosa en la planeación, ejecución, control y toma de decisiones. Como quien dice en buena hora se conoce este documento para con oportunidad considerarlo en la aplicación de la propuesta aquí presentada.

2.4 DISEÑO METODOLÓGICO

2.5 Hipótesis:

El hacer una prueba piloto sobre los efectos que pueda presentar la aplicación de la metodología de costeo integral – ABC – Cadena de valor, en las unidades estratégicas de servicio seleccionadas, permitirá a la alta dirección tener una alternativa confiable para decidir su posible implementación, con miras a fortalecer los procesos administrativos (planeación, organización, ejecución y control), que coadyuven a la optimización de recursos del HUV.

2.6 Variables e indicadores,

- Procesos y actividades susceptibles a ser analizados
- Número de veces que se realiza una actividad
- Consumo de recursos por actividad
- Tiempo asociado a las actividades
- Inductores de recursos y actividades
- Organigrama

- Distribución de planta
- Cadena de valor
- Conceptos contables asociados a la cadena del valor

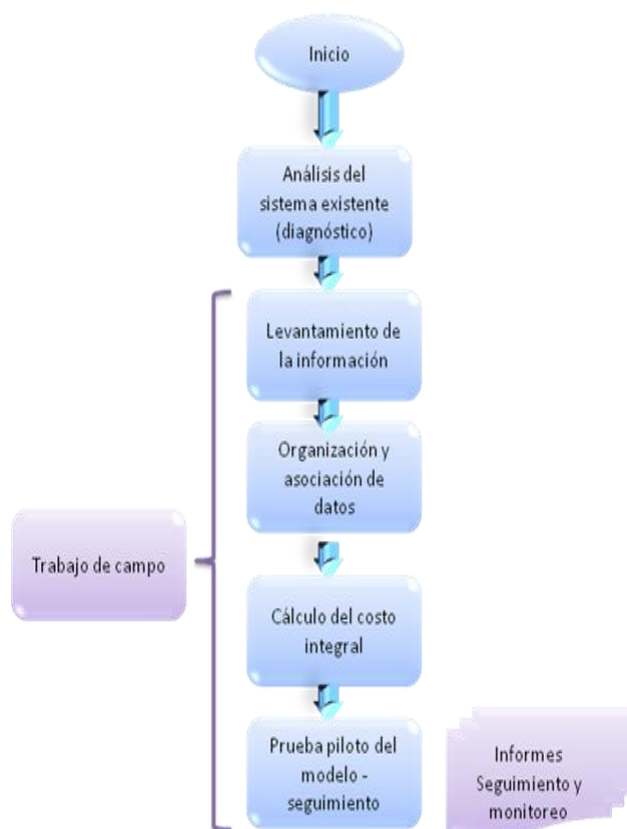
2.7 Universo, población, muestra e instrumentos, y estudio piloto

De acuerdo con el convenio y el interés de la alta dirección las Unidades Estratégicas de servicio analizadas fueron: Ginecología y Obstetricia, Pensionados, Servicios Ambulatorios, Urología, Quimioterapia, Odontología.

2.8 Metodología

Siendo el costeo integral, la metodología que tiene la posibilidad de incorporar los recursos consumidos en la totalidad de las actividades (generadoras de valor, generadoras de costo y de apoyo), se considera que la propuesta aquí presentada se orienta a la aplicación de esta metodología al HUV; Por lo anterior es necesario precisar el proceso a seguir para su implementación, a saber:

Ilustración 2. Flujograma del proceso de implementación prueba piloto costeo integral



Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

Los pasos a seguir en el proceso se han definido de acuerdo con la metodología de costeo integral, objeto de conocimiento del grupo de investigación de costeo integral y de la asignatura de procesos de costos II

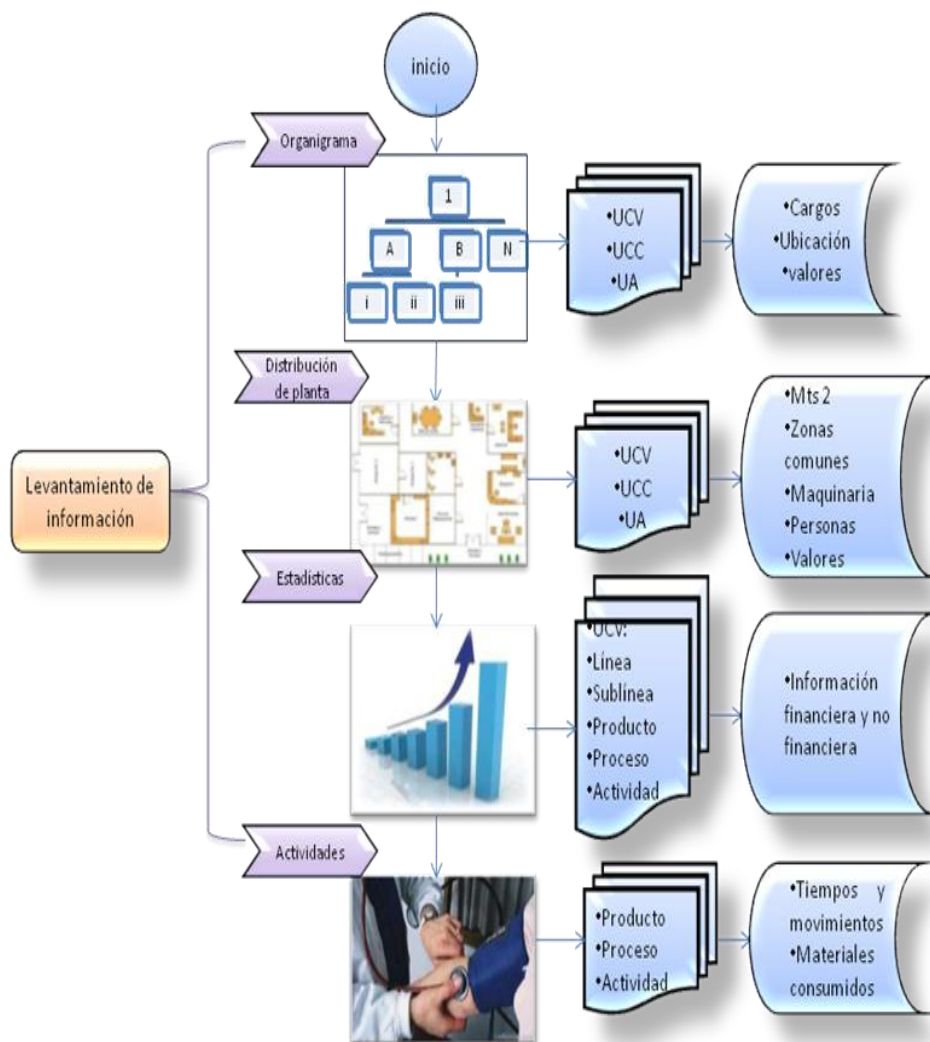
del Programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle. A continuación se describen los pasos del citado proceso:

2.8.1 Análisis del sistema existente:

Es el reconocimiento de la información disponible, el sistema como se procesa la información, las bases de costeo establecidas y la metodología seguida para establecer el costo de los productos y servicios ofertados por el HUV en los centros de costos analizados. Igualmente se pueden plantear aquí metodologías de análisis como la matriz DOFA, para establecer los puntos de mejora en la solución a plantear.

2.8.2 Levantamiento de información:

Ilustración 3. Fase 1 - Flujo de levantamiento de información de costeo integral



Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

La información a examinar y obtener es la siguiente:

- **Organigrama:** Con la información del organigrama se clasifican las unidades funcionales como Unidades creadoras de valor -misionales (**UCV**), unidades creadoras de costo – de apoyo misional (**UCC**) y unidades de apoyo – administración y mercadeo (**UA**), todas ellas con el detalle de nómina y los pormenores de cargos, valores y ubicaciones. Como resultado de este paso se busca obtener elementos para una base de datos con enfoque sistémico para establecer relaciones de información financiera y no financiera; Dentro de la información requerida es necesario estructurar un plan de cuentas en la consideración de los aspectos no financieros que posibiliten las variables de información (lo que se pretende informar) y de control (criterios con los que se informa) no financiera.

- **Distribución de planta:** la asignación de espacios físicos para las UCV, UCC y UA, las zonas comunes y disposición de maquinarias, equipos, muebles y valores. En el proceso de costeo debe conocerse la distribución de planta porque permite establecer la distribución en metros cuadrados de los diferentes espacios locativos utilizados por las unidades funcionales y reconocer los elementos del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo. Desde el costeo integral la distribución de planta forma parte de los sistemas de información y para ello se requiere contar con:

 - Planos de las diferentes locaciones (ubicaciones) con detalle de costo.
 - Plan de cuentas.
 - Listado de personal y bienes por cada locación.
 - Denominación de cada unidad funcional y detalle de zonas comunes.
 - Relaciones de información no financiera con el organigrama

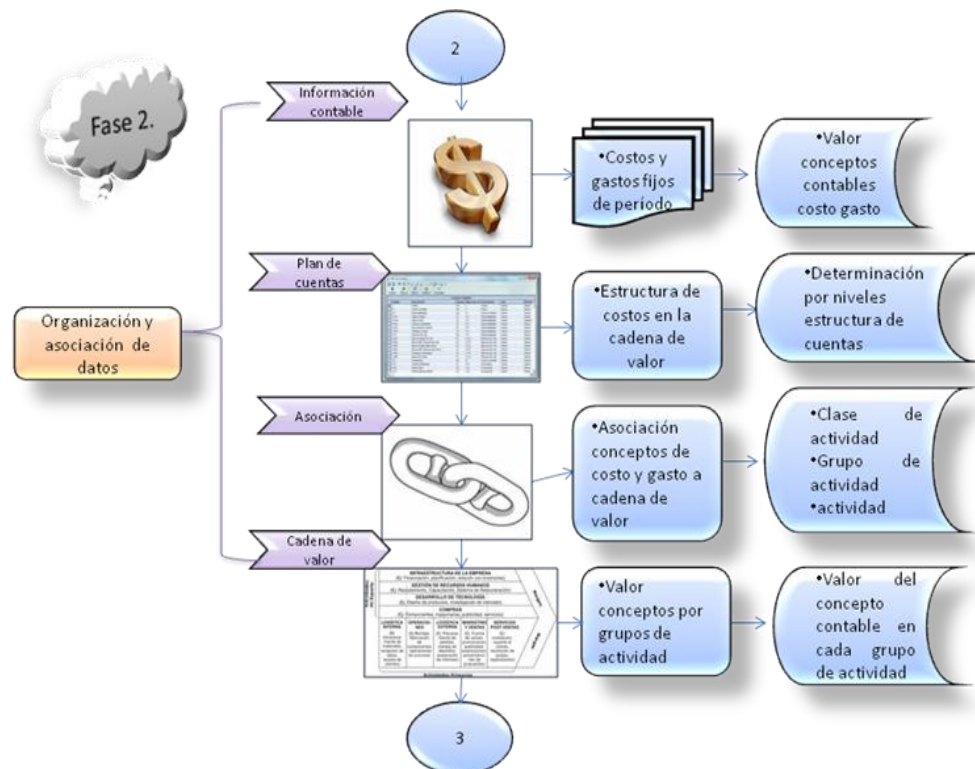
- **Información estadística:** Información histórica de cantidades y valores anteriores, precios de insumos, tendencias salariales y comportamiento sectorial entre otros. Incluye la información contable de costos y gastos fijos de periodo (valores, concepto contable costo –gasto)

- **Levantamiento de actividades:** Corresponde a la toma de tiempos y movimientos para las actividades secuenciales para cada uno de los productos a considerar en el costeo integral, el cálculo del consumo de recursos (costos directos de material y mano de obra) consumidos para cada actividad. Este levantamiento de actividades termina con un Diagrama de GANT de actividades.
 Pare el levantamiento de las actividades es necesario precisar que en el cálculo de los consumos de tiempo debe tenerse en cuenta el concepto de *“tiempo efectivo laborado”*¹

¹ Tiempo efectivo laborado: Corresponde a los días y horas hábiles realmente trabajados en el mes (descuenta días festivos, domingos y en el caso de aquellos funcionarios que no laboran los días sábados también se descuentan). Regularmente un empleado administrativo de alto nivel labora (de lunes a viernes) 176 horas mes

3 ANÁLISIS, ORGANIZACIÓN Y ASOCIACIÓN DE LOS DATOS:

Ilustración 4. Fase – 2 De organización y asociación de datos de costeo integral



Fuente: Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

- **Información contable:** La información obtenida en el numeral 5.4.2, se complementa con la información contable disponible (plan de cuentas, conceptos de costo, de gasto, de propiedad planta y equipo, valores, variaciones,). El producto de esta complementariedad es obtener la relación de costos y gastos fijos por concepto contable, es decir costos y gastos que deben cancelarse independiente mente si hay o no actividades, por ejemplo un arrendamiento, un servicio público entre otros.
- **Plan de cuentas – Estructura de la cadena de valor:** Se determina la estructura para implementar la acumulación de información que permita la asociación de que a un ingreso de un producto o servicio le asociemos los costos integrales de ese producto en el periodo. A continuación se muestra un ejemplo de estructura, que parte del plan de cuentas (Clase – Grupo – Cuenta y Subcuenta):

Tabla 3. Modelo de estructura de cadena de valor

Estructura
Unidad creadora de valor
Las líneas de productos o servicios
Los productos o servicios
Los Procesos
Las actividades
Los Recursos

Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

En la definición de la estructura se debe tener en cuenta el orden de importancia de los productos o servicios en términos de los ingresos de la empresa y poder conocer el porcentaje de participación en ventas de los diferentes productos o servicios que se facturan.

Asociación de los conceptos contables de costo y gasto a la cadena de valor: Como se observa en la siguiente ilustración, se trata de relacionar el listado de conceptos de costos y gastos fijos que se obtuvo de la información contable en el período objeto de estudio y se asocia con las actividades de la *cadena del valor* para incorporarlas en la estructura de costos por cadena del valor, de tal manera que permita focalizar el control acorde a las actividades estratégicas planteadas por Michael Porter, para ello se requiere, generar la estructura a efectos de incluir el diamante de competitividad en la estructura las actividades como categorías (clase de actividad, grupo de actividad y actividades).

Tabla 4. Categorías de actividades

Clase actividad	Grupo actividad	actividad
<ul style="list-style-type: none"> Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> Logística entrada operacional Logística de salida Mercadeo y ventas Servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de conceptos contables asociadas al grupo de actividad.
<ul style="list-style-type: none"> De apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Tecnología Recursos Humanos Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de conceptos contables asociadas al grupo de actividad.
<ul style="list-style-type: none"> Complementaria 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Proveedor Producto sustituto Material sustituto 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de conceptos contables asociadas al grupo de actividad.

Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

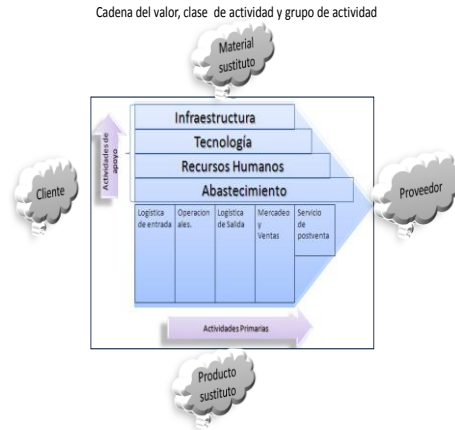
Clases de actividad: actividades estratégicas primarias, actividades estratégicas de apoyo y actividades estratégicas complementarias

Grupo de Actividad: asociadas a la clase de actividad, descritas en el ítem anterior, en un nivel siguiente como se mencionan en el cuadro precedente a efectos de estar incluidos en la estructura en una relación de padre a hijo. Para cada clase de actividad corresponden un número de grupos de actividad.

Actividad: asociadas al grupo de actividad, descritas en el ítem anterior, en un nivel siguiente como se mencionan en el cuadro precedente a efectos de estar incluidos en la estructura en una relación de padre a hijo. Se trata de asociar a

la cadena del valor, los conceptos contables acorde a las definiciones planteadas por Porter. Por lo tanto el resultado de esta fase, no es otra cosa que la asociación de estos conceptos a los grupos de actividad de Porter, para incorporar allí, los niveles requeridos como se ilustra en la grafica.

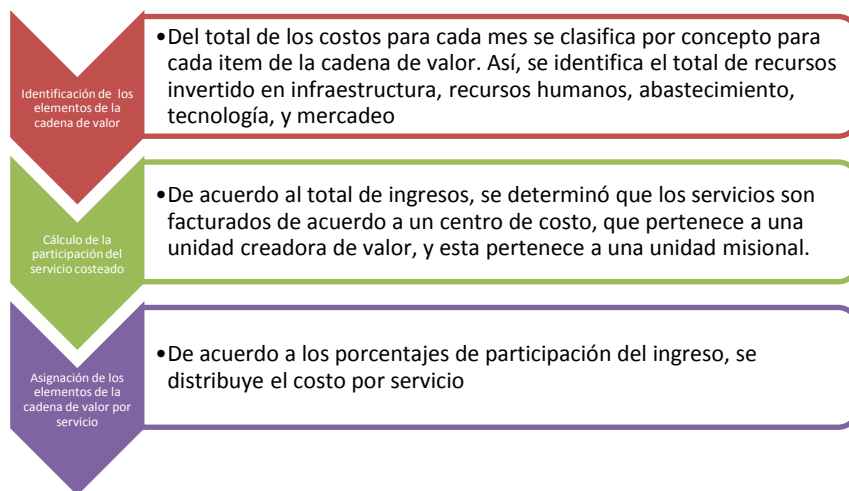
Ilustración 5. Cadena de Valor –Diamante de la competitividad



El anexo 1 detalla las clases, grupos y descripciones de las actividades que las conforman.

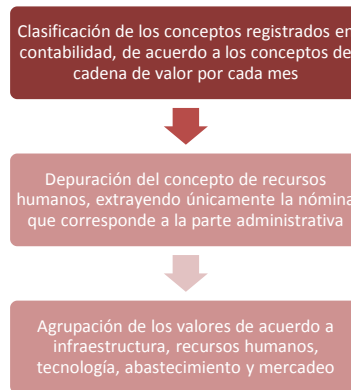
De acuerdo a lo expuesto como desarrollo metodológico, para la ejecución práctica de este trabajo se implementaron las siguientes etapas, que están directamente relacionadas con los procesos mostrados en la ilustración 7, titulada “Fase de organización y asociación de datos de costeo integral”. Tomando en cuenta que para efectos de la estructura de costos por cadena del valor, estarán incluidos con enfoque sistémico la clase de actividad, grupo de actividad y la actividad, como tal.

Ilustración 6. Paso a paso ejecución práctica



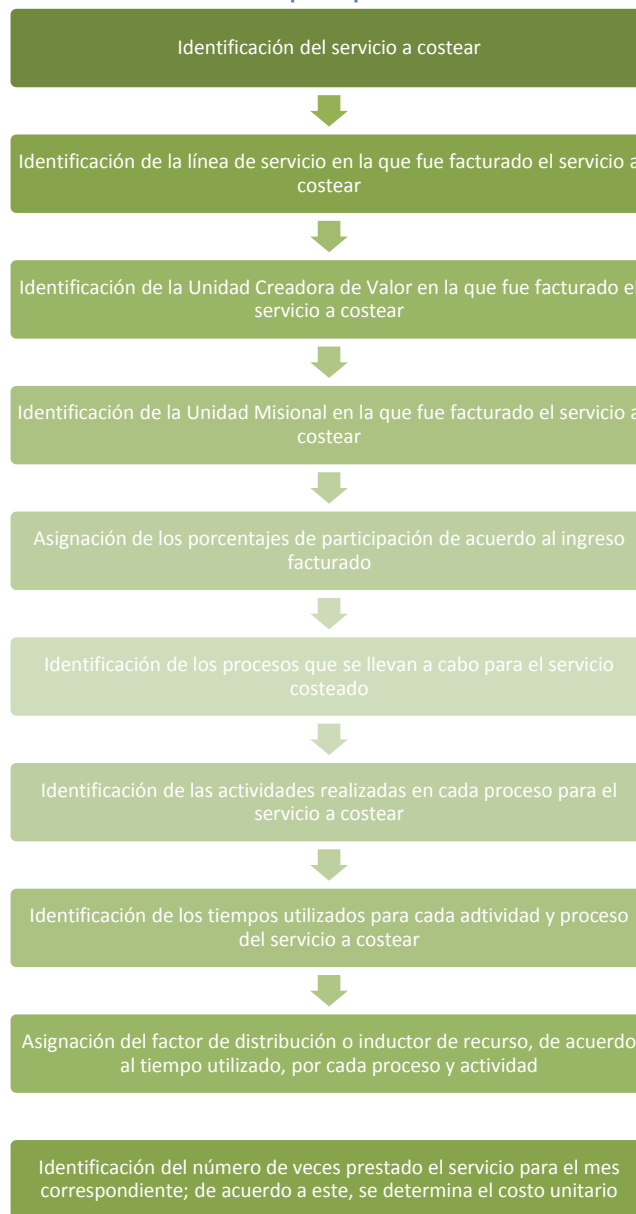
Fuente: Construcción de los autores a partir de implementación de la metodología del costeo integral

Ilustración 7. Pasos ejecutados para la identificación de los elementos de la cadena de valor



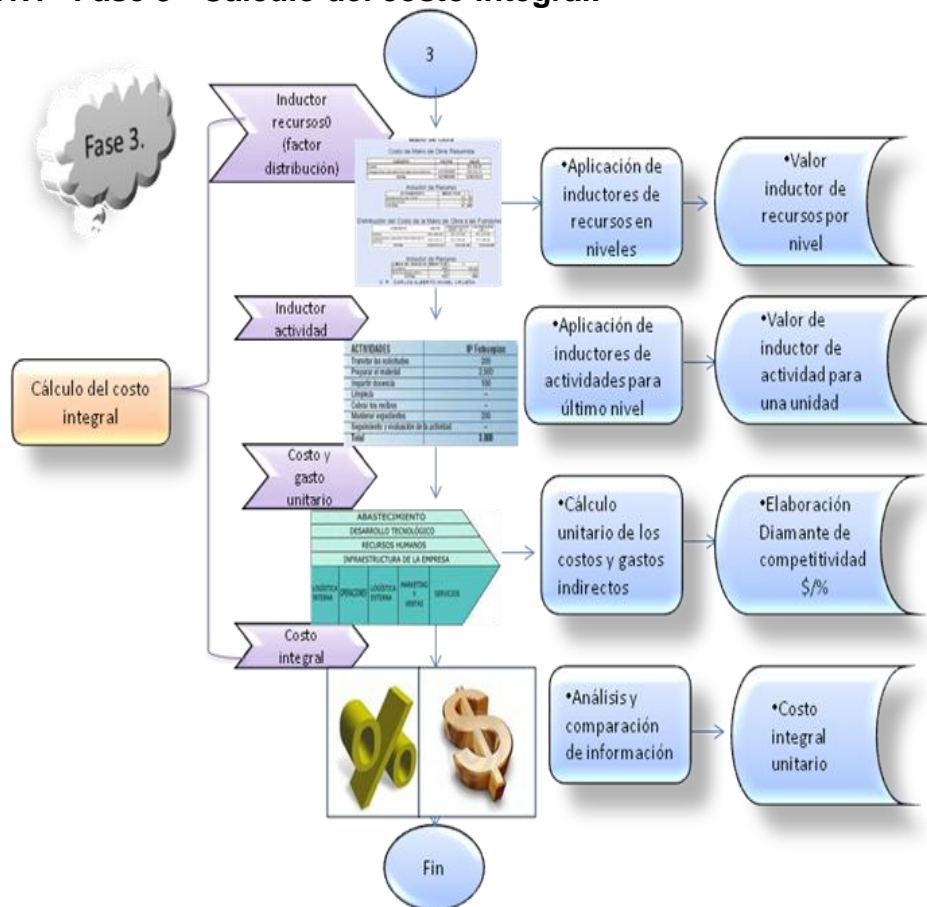
Fuente: Construcción de los autores a partir de implementación de la metodología del costeo integral

Ilustración 8. Cálculo de la participación del servicio costeadado



Fuente: Construcción de los autores a partir de implementación de la metodología del costeo integral

3.1.1 Fase 3 - Calculo del costo integral:



▪ Definición de inductores de recursos:

Antes de describir los pasos a seguir es necesario aclarar el concepto de inductor o drivers así: *“Es un factor de asignación o distribución de recursos, los cuales se hacen para los diferentes niveles de la estructura de costos por cadena del valor.”*

Los Inductores de Recursos, corresponden al establecimiento de un porcentaje o proporción de distribución de cada recurso en cada nivel. Para ello se tienen los inductores de recursos de primer nivel, segundo nivel, hasta tantos niveles sean necesarios en la estructura. Su cálculo corresponde al establecimiento de un factor donde el numerador es la parte o porción sobre el denominador como la parte total de lo que se ha utilizado como criterio o unidad de medida, acorde a cada concepto contable que se va a distribuir. Los inductores de recursos pueden utilizar como diferentes unidades de medida en cada nivel, ejemplos de ellos son: el valor de las ventas de cada unidad creadora de valor sobre el valor total de las ventas de la compañía; el número de metros cuadrados o área de cada unidad creadora de valor sobre el número total o sumatoria de metros cuadrados de las diferentes unidades creadoras de valor que tiene la compañía; el factor de dedicación como el número de horas dedicadas a la labor sobre el total de horas efectivas de trabajo realizadas en el período; y así por el estilo siempre serán un factor de distribución donde hallamos la parte sobre el total en cada nivel para aplicar inductores de recurso.

▪ **Definición de inductores de actividad**

Son los factores de distribución para una unidad de producto o servicio en cada concepto contable y se halla dividiendo el último inductor de recurso calculado sobre el número de veces que hizo la actividad (número de productos o de servicio).

▪ **Cálculo del costo y el gasto unitario**

Para obtener los costos indirectos y los gastos indirectos unitarios debo utilizar los inductores de recursos y de actividades siendo el inductor la determinación de un factor de distribución del costo es decir el proceso de asignación de los recursos, que van a ser consumidos por las actividades hasta llegar al costo integral de los recursos consumidos para cada actividad, siendo la sumatoria de los costos directos, costos indirectos y conceptos contables los recursos consumidos por las actividades. Un ejemplo de la aplicación de los inductores se puede observar en la diapositiva siguiente.

▪ **Calculo del costo integral**

Por último después de haber calculado el costo integral analizar la información de la empresa para que ella sea comparativa con otros periodos o con otras empresas del mercado y así se pueda optimizar la administración de las organizaciones.

Grupo	Actividad
Grupo 1.	Centros de costos – costos directos de productos o servicios seleccionados (materiales y mano de obra)
Grupo 2.	Facturación
Grupo 3.	Costos y gastos indirectos - aplicación de inductores
Investigadores	Monitoreo de los pasos anteriores
	Revisión de informes parciales
	Construcción del modelo
	Informe final

3.1.2 Prueba piloto:

Con el apoyo de seis (6) grupos de estudiantes se ejecutaron los proceos, que sirvieron como piloto para la el análisis y la decisión final por parte de la dirección del hospital.

3.1.3 Informes y seguimiento.

Para efectos del monitoreo del trabajo de campo y la elaboración de los productos, se creó un comité interinstitucional entre el área Financiera del Hospital y los profesores investigadores del grupo de costeo integral de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, quienes establecerán un calendario de reuniones e informes de avance.

4 RESULTADOS:

Para efectos de mostrar el modelo de aplicación de costeo integral, se detalla su aplicación a un producto o servicio específico, se tomó como ejemplo el proceso de punción, reflejando los siguientes elementos.

- Organigrama
- Distribución de planta
- Estadísticas
- Levantamiento de actividades
- Relación de costos y gastos fijos
- Estructura de costos por cadena del valor
- Asociación de los conceptos contables de costo y gasto fijo con cadena de valor
- Aplicación inductores de recursos
- Aplicación inductores de actividad
- Diamante de la competitividad y comparatividad (Cálculo del costo integral unitario).

El anexo 2. Muestra los resultados de un proceso para la UCV – punción, el anexo está dividido en dos partes: producto o servicio y diamante de competitividad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El HUV efectúa la determinación que hace del cálculo de los costos, de manera manual en Excel, no cuenta con un software o un dispositivo electrónico (en línea) para la contabilidad de gestión, se recibió la información que se produce en el área de costos e inventarios, a través de hojas electrónicas de Excel que da cuenta de lo anterior. De manera inadecuada, se usan los insumos recibidos para hacer distribución o asignación de costos indirectos, generándose asimetrías de información, este insumo puede ser en algunos casos, como un inductor cuando se

haga por el consumo, no por lo recibido, pero no existe el control sobre lo consumido, por lo tanto, no es procedente hacerlo con este criterio de despacho que no implica consumo, generando una mala asignación de los mismos.

- De manera verbal, nos manifestaron en el área de costos e inventarios, que una vez se obtienen los datos de costos de los diferentes centros de costo, se trasladan a los Jefes o personal de la gerencia media o alta, en una reunión que dicho sea de paso, se convierten en reuniones improductivas, que no implican, realimentación para la gestión de los administradores, por lo tanto se puede mencionar que es posible que muchas decisiones en el tema de costos (optimización de recursos, no hacer o evitar, etc.) se tomen al azar o por la experiencia de los jefes, es decir, en una completa improvisación, lo cual conduce a pensar que ello puede incrementar los costos de las diferentes áreas o centros de costo.
- Se deben revisar las asimetrías de información mencionadas en las tablas 12, 13 y 19, que reflejan las limitaciones para el desarrollo del trabajo en la aplicación del modelo de costeo integral, los cuales repercuten e inciden en los costos, afectando la información o desinformación, duplicando actividades y por supuesto desperdiciando esfuerzos.
- Se debe hacer una asociación de ingresos con los costos integrales en la aplicación del modelo lo cual permitiría establecer si hay o no margen (diferencia entre el ingreso y el costo integral).
- Para efectos de la determinación de los costos, se debe hacer un levantamiento de tiempos y movimientos de manera rigurosa y no dejar como en efecto sucede que la gran mayoría de tiempos y movimientos son estimados basados en la experticia del profesional de la salud y no a un estudio de ingeniería que permitiera la optimización de los recursos y por supuesto la estandarización o diversificación de los productos o servicios.
- Se conto con el apoyo irrestricto e incondicional de los funcionarios del área de costos e inventarios, quienes en una actitud propositiva pusieron su empeño ,para el resultado logrado en el presente informe en cabeza

del Jefe de la Sección el Profesional Octavio Vidarte, sin embargo como se señala en los cuadros donde se mencionan las limitaciones para el desarrollo del trabajo, se dejó constancia de las personas que poco apoyo dieron en el trabajo de campo y es una lástima que en vez de unir esfuerzos HUV y Universidad, esto se pierdan y nos toque estimar sobre un levantamiento de actividades sin confirmación.

- Es escaso, por no decir inexistente el control sobre la nomina de contratistas, fue mínimo el aporte para que fuera considerado y es un costo que pesa en las actividades del HUV, que por supuesto en la gran mayoría del trabajo no se pudo incluir, inclusive en algunas áreas es como misteriosa la nomina de contratistas, pueden ser costos significativos que afecten de manera sustancial el costeo integral de los productos o servicios de los diferentes centros de costo efectuados.
- Se deben definir los criterios de acumulación de la información contable en términos de ingresos y gastos para poder efectuar con mayor claridad las cuentas. Lo anterior motivado, en lo que hemos denominado en la “Tabla 13. Relación de servicios costeados con sus respectivos diamantes de competitividad”, donde dejamos constancia de las asimetrías generadas, ya que un mismo producto está en diferentes UES y Centros de Costo, esto diluye el control, dificulta el cálculo del costeo integral al generar posiblemente una subvaloración y otras dificultades que es lo que llamamos asimetría de información.
- Por las variaciones en los rubros (conceptos contables del costo y gasto considerado como indirecto) y valores (sumatoria totales mes a mes) del período trabajado, se observan en los diferentes diamantes de la competitividad (para cada producto o servicio) que el valor y la asociación con la productividad son los que muestran la incidencia en el costeo integral para aumentar o disminuir y que la empresa debe focalizar su control dado el comportamiento de cada uno de los conceptos que contemplan las clases y grupos de actividad. Para cada diamante se hizo el respectivo análisis en pesos y porcentaje y la importancia de esta información radica en los cambios que se presentan teniendo en cuenta las consideraciones ya mencionadas.

5.2 RECOMENDACIONES

- El HUV debe considerar de manera prioritaria la adquisición de un(1) software que alimente los diferentes subsistemas, en la posibilidad de que sea parametrizado dinámico, usando elementos de los sistemas de información como las bases de datos relacionales y que sean integrales en términos de los tres (3) factores de la integralidad. Ello le permitiría la construcción de relaciones de información desde lo financiero y no financiero y la conformación de un software de avanzada que permita que la Institución ocupe por su tamaño e influencia en el sector el liderazgo que le debe corresponder haciendo de sistemas bases y metodologías de costeo. Hoy los sistemas de información fuera de la parametrización dinámica, las bases de datos relacionales exige de unos sistemas de información en línea, para que las decisiones sean basadas en información pertinente, oportuna, veraz y suficiente para la planeación, ejecución, control y toma de decisiones.
- El ítem anterior, permitiría que se puedan hacer reuniones donde se discutan y realimenten los resultados de la información del pasado inmediato y el presente en aras de construir futuros y tener buenas bases de información para fortalecer la toma de decisiones.
- El ítem anterior permitiría corregir los problemas de asimetría de información.
- Se fortalecería el área de costos e inventarios y permitiría un plan de mejoramiento para ir avanzando en la toma de tiempos y movimientos y el control de los insumos de lo que adolece hoy el HUV:
- Por supuesto se lograría mejorar los controles y la asignación de la totalidad de recursos superando la totalidad de asimetrías de información, como el de los contratistas de las cooperativas de trabajo asociado que se convierten en un misterio para asociarlos en los costos, se pudieran superar la asociación de ingresos y costos, el levantamiento

de actividades el cargo de insumos por consumo, el control de existencias, etc.

- El análisis de los costos, por cadena del valor, la focalización de los conceptos a través del análisis de costeo integral, los flujos de información financiera y no financiera, generando mejor calidad de información para el HUV.
- Adicional a las presentes conclusiones y recomendaciones en el análisis de los diamantes de la competitividad para los diferentes productos o servicios de los diferentes centros de costos seleccionados, se puede observar en el análisis en pesos y pesos y porcentaje los pesos que tiene la clase, el grupo y la actividad como tal, ver en el desarrollo de la práctica estas graficas y su peso, buscando que pueda servir para focalizar el control.
- Como grupo de investigación agradecemos a la Rectoría y las Directivas de la Facultad de Salud y de Administración por la importancia que le han dado al trabajo que esperamos sea de interés para las Directivas del HUV y de nuestra Universidad.

6 BIBLIOGRAFIA

- ONU ODM & OMS. (2003). 2. Objetivos de Salud del Milenio: Caminos hacia el futuro. Ginebra - Zuisa.
- AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración. (SEPTIEMBRE de 1990). <http://www.aeca.es>. Obtenido de <http://www.aeca.es/pub/documentos/pg1.htm>
- Angel Urueña, C. A. (2010). Notas de clases - Procesos de costos II. Cali - Valle.
- Comisión de Alto Nivel - Gobernación del Valle & Universidad del Valle. (2010). Informe Final Comisión de Alto Nivel. Cali .
- Diaz U, O., Callejas A, M., & Otros. (2010). Cosmovisión ancestral y comprensión de los conceptos salud, cuidado y enfermería en habitantes del resguardo muisca de Chía, 2010. Chía Cundinamarca.
- Grossman, M. (1999). The human capital model of the demand for health. Cambridge - Englad.
- Guerrero, L., & León, A. (Eiciembre de 2008). <http://www.saber.ula.ve>. Recuperado el 7 de marzo de 2012, de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/28660/1/articulo8.pdf>.
- Haro, J. A. (08 de octubre de 2008). <http://www.slideshare.net/>. Obtenido de <http://www.slideshare.net/JESUSARMANDOHARO/teorias-y-conceptos-de-salud-enfermedad>
- Hospital Universitario del Valle Evaristo García ESE. (2011). <http://www.huv.gov.co>. Recuperado el 07 de 03 de 2012, de <http://www.huv.gov.co/web/Historia>
- Hospital Universitario del Valle - Universidad del Valle. (2011). Acuerdo de Cooperación . Cali Valle .
- Hospital Universitario San Vicente de Paúl . (2008). Hospital & Empresa. Medellín : Hospital Universitario San Vicente de Paúl .
- López Salazar, A. H. (2010). ANTEPROYECTO DE TESIS DOCTORAL - CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES UIC. BARCELONA.
- López Salazar, A. h., & Ángel Urueña, C. A. (2011). Documento de registro calificado, condiciones de calidad de la especialización en gerencia estratégica de costos. Cali - Valle.
- Porter, M. (1987). Estrategia Competitiva . Barcelona: Deusto9.
- Salut Per Al Desenvolupament. (2011). <http://salutxdesenvolupament.org.es>. Recuperado el 07 de 03 de 2012, de http://salutxdesenvolupament.org/es/la_salud_como_derecho_humano
- Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Bs As Argentina. (28 de Marzo de 2008). <http://www.losrecursoshumanos.com>. Recuperado el 01 de Marzo de 2012, de

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1837-teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-y-lorsch.html>

Vélez Arango, a. L. (2007). NUEVAS DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE SALUD: EL DERECHO A LA SALUD EN EL ESTADO SOCIAL DE DERECHO. Manizales - Colombia.

Atkinson Anthony A., Kaplan Robert S., Matsumura Ella Mae, Young S.Mark, Management Accounting – Information for decisión – Making and Strategy Executium Sixth edición - Pearson

Anexo 1. . Descripción de los grupos de actividades de la cadena de valor

Clase	Grupo	Descripción
Primaria	Logística de entrada	Actividades relacionadas con el recibo de los inventarios de bienes o servicios, información, manipulación y manejo de los inventarios de materiales y suministros.
	Operacional	Actividades de transformación en la producción de bienes o la prestación del servicio. Actividades asociadas a la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación. En el caso de salud puede ser la toma de un examen o la ejecución de un procedimiento quirúrgico
	Logística de salida	Actividades relacionadas con la entrega de bienes o servicios, y recuperación o recaudo de los dineros provenientes de estas. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores intermedios (almacenes de intermediación o puntos de venta) o finales.
	Mercadeo y ventas	Se relaciona la información detallada de los compradores de bienes y servicios de la institución y los mecanismos para inducir a estos, a la compra de los bienes o a la utilización de los servicios, un ejemplo son las campañas de promoción, mercadeo, etc.,
	Servicio de postventa	Provee servicios para incrementar o mantener el valor agregado del portafolio de servicios, después de adquirido por los usuarios. Es decir un símil de lo que es la garantía de un bien vendido o de un servicio prestado. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto como la instalación, reparación, repuestos, ajuste del producto, entrenamiento, etc.
Apoyo	Infraestructura	Representada en actividades relacionadas con la dirección de la empresa, el lugar físico donde funcionan oficinas, planta, edificios, etc. Incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc., La infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a las actividades individuales. Es la actividad de soporte más importante, según lo indica Michael Porter
	Tecnología	Se da en todas las áreas funcionales de la empresa. Rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo de la tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades creadoras de valor.
	Recursos humanos	Actividades asociadas o relacionadas con los diferentes aspectos del manejo de personal de la empresa como: contratación, desarrollo, capacitación, entrenamiento, y compensaciones de todos los tipos de contratación de personal, etc.
	Abastecimiento	Referido a la función de incorporar las entradas (In Puts) que se utilizan en la Cadena del Valor, se centra en la adquisición de todos los elementos consumidos en la empresa como bienes y servicios.
Complementaria	Cliente	Costos generados por moras en el pago, devoluciones, costos de transporte, descuentos.
	Proveedor	Costos generados por retrasos en la entrega de materias primas
	Producto sustituto	La probabilidad de que el cliente elija otro producto similar en el mercado
	Material Sustituto	La probabilidad de que el cliente elija por beneficios (precios) un material más económico que el ofertado por la empresa

Fuente: Construcción propia a partir del material de curso proceso de costos II – Universidad del Valle

ANEXO. 2 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSTEO INTEGRAL – PROCESO DE PUNCIÓN.

PRODUCTO: PUNCIÓN LUMBAR

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN EL CENTRO DE COSTOS

ORGANIGRAMA

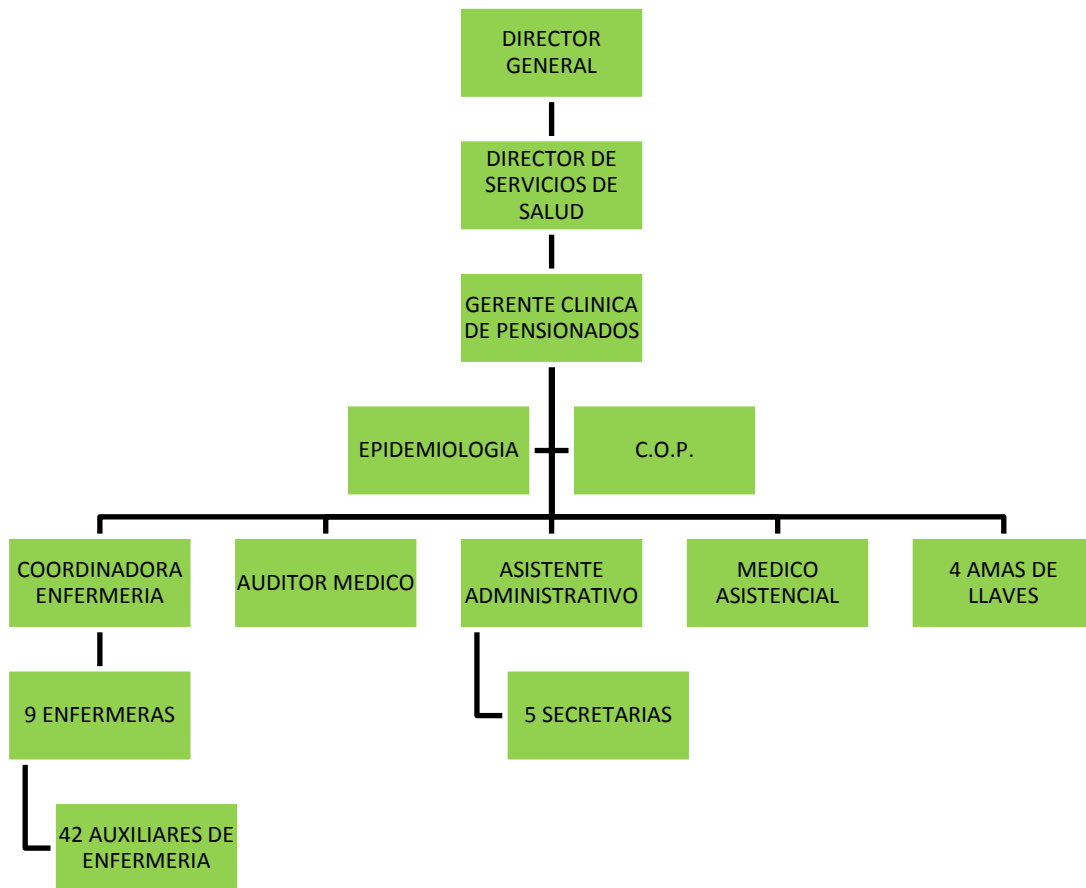
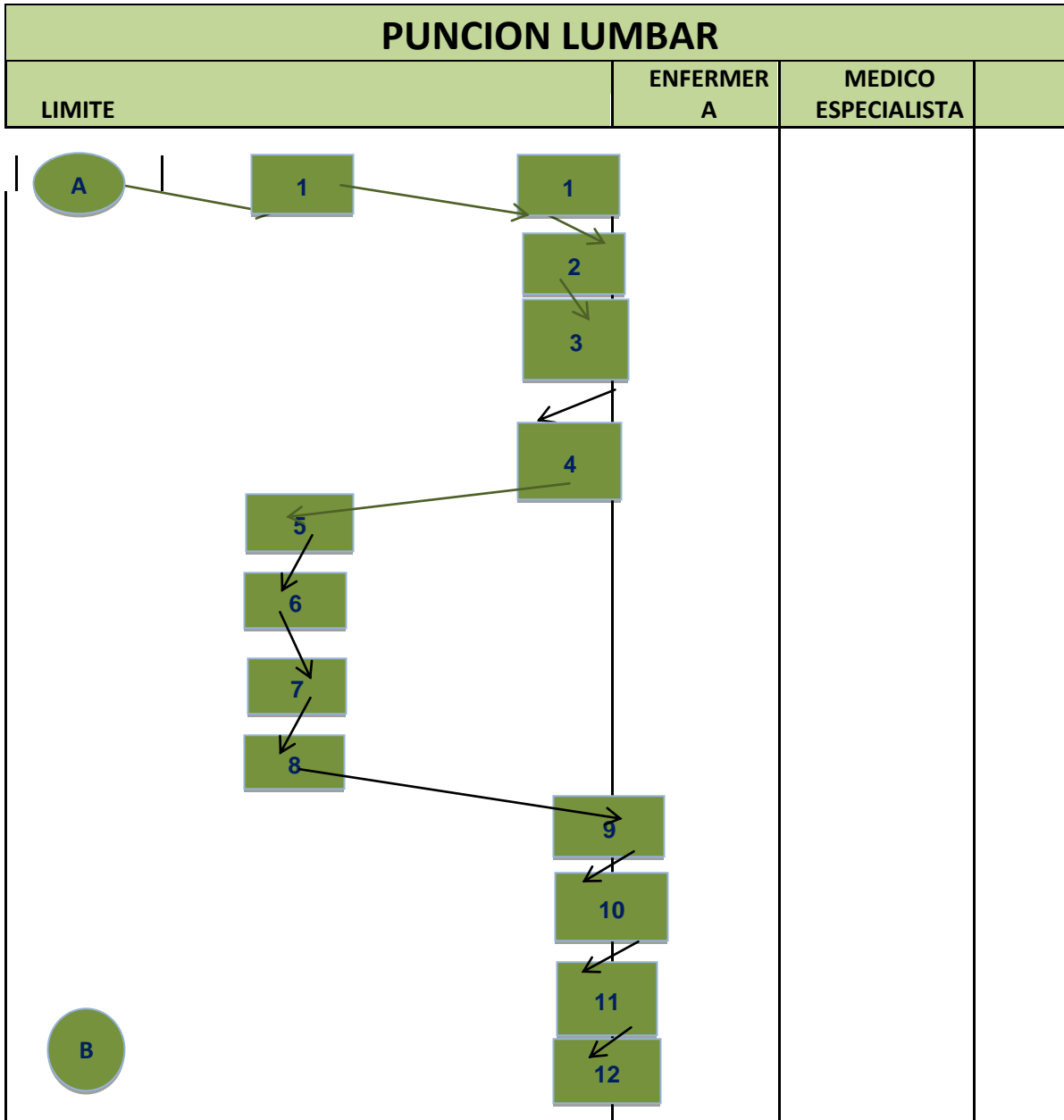


DIAGRAMA DE FLUJO PUNCION LUMBAR



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	ENFERMERA, ESPECIALISTA MEDICO	Ponerse los guantes
2	MEDICO ESPECIALISTA	Ponerse Blusa desechable de manga larga
3	MEDICO ESPECIALISTA	Ponerse mascarilla desechable
4	MEDICO ESPECIALISTA	Ponerse Gafas de Seguridad
5	ENFERMERA	Verificación y organización de implementos punción lumbar
6	ENFERMERA	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral -posición fetal
7	ENFERMERA	Aplicación y marcación para inyectar
8	ENFERMERA	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente
9	MEDICO ESPECIALISTA	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar
10	MEDICO ESPECIALISTA	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo
11	MEDICO ESPECIALISTA	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo
12	MEDICO ESPECIALISTA	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección

REVISIÓN DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE COSTOS DIRECTOS

Proceso	No.	Descripción de Tareas	Tiempo Minutos
Punción Lumbar	1	Ponerse los Guantes	0.25
	2	Ponerse Blusa desechable de manga larga	0.25
	3	Ponerse mascarilla desechable	0.25
	4	Ponerse Gafas de Seguridad	0.25
	5	Verificación y organización de implementos punción lumbar	1.00
	6	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral -posición fetal	2.00
	7	Aplicación y marcación para inyectar	0.50
	8	Colocar campos de punción lumbar- esterilización paciente	0.50
	9	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	1.00
	10	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo	1.00
	11	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	2.00
	12	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección	1.00
TOTAL MINUTOS			10.00

Insumos	Inductor	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Persona a Cargo	Valor Personal	Total Costos
Guantes	Unidad	2	253	506	Enfermera, Médico Especialista	6,291	24,622
Blusa desechable manga larga *35g	Unidad	1	4,524	4,524	Médico Especialista		
Mascarilla desechable	Unidad	1	437	437	Médico Especialista		

Gafas de seguridad	Tiempo Procedimiento	10.00	262	2,618	Médico Especialista		
					Enfermera		
					Enfermera		
Alcohol yodado	Galón	5	10	50	Enfermera		
Gasa paquete *3	Paquete	1	747	747	Enfermera		
					Médico Especialista		
Aguja de punción Lumbar	Unidad	1	9,400	9,400	Médico Especialista		
					Médico Especialista		
Alcohol glicerinado	Galón	5	10	50	Médico Especialista		

No.	PRODUCTO	CODIGO				
			R. HUMANO	INSUMOS	COSTOS INDIRECTOS	TOTAL COSTOS
13	Punción lumbar	26104	6,291	18,331.14		24,622.07

DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE DE INGRESO PARA ASIGNACIÓN DE COSTO

1. Se agrupó el total de ingresos por unidades misionales y se determinó el porcentaje de participación de cada una con respecto al total de ingresos, para cada mes.

EJEMPLO PARA JULIO

	UNIDADES MISIONALES	ingresos	%
1	URGENCIAS	1,044,165,172	10.9377%
2	CONSULTA EXTERNA	1,182,606,348	12.3879%
3	HOSPITALIZACION E INTERNACION		22.4355%

		2,141,795,032	
4	CIRUGIA Y SALAS DE PARTO	2,311,079,403	24.2088%
5	AYUDAS DIAGNOSTICAS	2,685,433,755	28.1302%
6	AYUDAS TERAPEUTICAS	181,368,370	1.8999%
	total	9,546,448,080	100.0000%

2. Se dividió cada unidad misional, por unidades creadoras de valor, y se determinó su participación en ella

3	HOSPITALIZACION E INTERNACION		
	1 MEDICINA INTERNA	913,304,731	42.6420%
	2 PEDIATRIA	854,373,825	39.8906%
	3 PENSION	374,116,476	17.4674%
	total	2,141,795,032	100.0000%

3. Se dividió cada Unidad Creadora de Valor en Centros de Costos, y se determinó su participación en ella

3 PENSION		
3 CLINICA DE PENSIONADOS	374,116,476.00	100.0000%
	374,116,476.00	

4. Se determinó la participación de cada servicio en su respectivo centro de costo

3 CLINICA DE PENSIONADOS				
CO DIG O SER VIC O O ACT IVID AD	SERVICIO ACTIVIDAD	CA NTI DA D	VALOR TOTAL	%
0010	PREST.SERVICIO MEDICO ASISTENCIAL	1,0	116	0.0000%
25102	ELECTROCARDIOGRAMA	1,0	23,400	0.0063%
25109	ECOCARDIOGRAMA MODO M BIDIMENSIONAL Y DOPPLER COLOR	6,0	1,976,690	0.5284%
26104	PUNCION LUMBAR	5,0	137,290	0.0367%
29112	TERAPIA FISICA SESION	27	369,900	0.0989%
29114	TERAPIA DEL LENGUAJE SESION	1,0	13,700	0.0037%
29117	TERAPIA RESPIRATORIA: HIGIENE BRONQUIAL (ESPIROMETRO INCENTI	54	739,800	0.1977%
30105	UNIDAD DE SANGRE POBRE EN LEUCOCITOS	25	5,217,300	1.3946%
30107	PLASMAFERESIS LEUCOFERESIS PLAQUETAFERESIS O ERITROFERESIS	21	13,623,900	3.6416%
30201	APLICACION DE CRIOPRECIPITADOS PLAQUETAS O PLASMA	115	2,830,000	0.7564%
30202	APLICACION DE GLOBULOS ROJOS O SANGRE EN PACIENTE HOSPITALIZ	157	6,885,720	1.8405%
31303	CRANEO (BASE DE CRANEO ORBITAS CEREBRO SILLA TURCA) COLUMNA	3,0	4,098,300	1.0955%
33600	QUIMIOTERAPIA INTRATECAL	4,0	543,240	0.1452%
33601	MONOQUIMIOTERAPIA (CICLO COMPLETO DE TRATAMIENTO)	4,0	762,400	0.2038%
33602	POLIQUIMIOTERAPIA (CICLO COMPLETO DE TRATAMIENTO) CUALQUIER ESQUEMA DE PROTOCOLO	22	6,913,430	1.8479%
35102	VALORACION POR PSICOLOGO	8,0	99,900	0.0267%
376	DETERMINACION DE REGIMEN DIETETICO EN PACIENTE	1,0	12,400	0.0033%

01	AMBULATORIO			
381 31	HABITACION UNIPERSONAL	360	74,776,800	19.9876 %
381 32	HABITACION BIPERSONAL	287	51,351,720	13.7261 %
381 34	HABITACION DE CUATRO O MAS CAMAS	29	4,122,600	1.1020%
382 72	HABITACION BIPERSONAL	201	39,462,600	10.5482 %
382 74	HABITACION DE CUATRO O MAS CAMAS	958	126,383,10 0	33.7818 %
391 30	ATENCION DIARIA INTRAHOSPITALARIA POR EL ESPECIALISTA TRATAN	1,0 02	32,705,110	8.7420%
391 51	PROCEDIMIENTOS DE SALUD ORAL Y DE QUIMIOTERAPIA EN NINO (SESION)	4,0	262,100	0.0701%
920 77	FORMULA MODULAR HIPERPROTEICA	2,0	22,800	0.0061%
178 00	MEDULA OSEA	6	562,760	0.1504%
183 00	ESOFAGOGASTRODUODENOSCOPIA	2	219,400	0.0586%
			374,116,47 6	100.0000 %

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS A DISTRIBUIR SEGÚN CONCEPTOS DE LA CADENA DE VALOR

1. Del total de costos por mes, se realizó una división por concepto, y posteriormente se agrupó para determinar los valores

Ejemplo para Septiembre

SEPTIEMBRE	COSTO INDIRECTO	2 7	ACTIVOS FIJOS EN SERVICIO	511 190 009	ACTIVOS DE MENOR CUANTIA	4,069,512. 00
	COSTO INDIRECTO	7 2	GASTO SERV. ACUEDUCTO	511 117 004	ACUEDUCTO	8,708,454. 00
	COSTO INDIRECTO	9 9	OTROS	581 003 001	AJUSTES O MERMAS SIN RESPONSAB	13,179,646 .00
	COSTO	7	GASTO	511	ALQUILER DE	

INDIRECTO	4	ARRENDAMIENTO	118002	EQUIPOS VARIOS	6,565,600.00
COSTO INDIRECTO	55	GASTOS GENERALES	510304001	APORTES SINDICALES	4,150,000.00
COSTO INDIRECTO	74	GASTO ARRENDAMIENTO	730202018	ARRENDAMIENTO	9,571,950.00
COSTO INDIRECTO	74	GASTO ARRENDAMIENTO	511118001	ARRENDAMIENTOS CASA	4,126,800.00
COSTO INDIRECTO	55	GASTOS GENERALES	511146001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	9,180,360.00
COSTO INDIRECTO	81	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	731102011	COMISIONES	67,198,157.00
COSTO INDIRECTO	99	OTROS	580237001	COMISIONES FIDUCIAS	1,242,592.00
COSTO INDIRECTO	81	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	730102011	COMISIONES HONORARIOS Y SERV	705,211,129.00
COSTO INDIRECTO	81	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	512002001	CUOTA FISCALIZACION Y AUDITAJE	2,222,856.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	734307004	DEP MAQUIN Y EQUIPO	202,537.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	735407	DEPREC BIENES ADQ EN LEASING	42,625,000

	TO			010		.00
	COSTO INDIREC TO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	732 607 007	DEPRECIAC EQUIP DE COM Y COMPU	291,466.00
	COSTO INDIREC TO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533 001 001	DEPRECIACION DE EDIFICACIONES	320,381,55 5.00
	COSTO INDIREC TO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	732 607 006	DEPRECIACION DE EQUIPOS	128,006.00
	COSTO INDIREC TO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	731 307 006	DEPRECIACION M/ENSER EQ OFICIN	984.00
	COSTO INDIREC TO	7 6	GASTO ASEO	731 102 055	ELEMENTOS DE ASEO LAVAND Y CA	679,302.00
	COSTO INDIREC TO	7 6 -	GASTO ASEO EMSIRVA	730 202 058	EMSIRVA ASEO	46,807,966 .00
	COSTO INDIREC TO	7 6 -	GASTO ASEO EMSIRVA	511 117 002	EMSIRVA, ASEO	2,492,530. 00
	COSTO INDIREC TO	7 1	GASTO SERV. ENERGÍA	511 117 003	ENERGIA	40,429,383 .00
	COSTO INDIREC TO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533 009 001	EQUIPO DE COMEDOR COCINA	330,678.00
	COSTO	9	MANTENIMIENTO Y	511	EQUIPO DE	

INDIRECTO	5	REPARACIÓN	115005	COMPUTACION Y COMUNI	7,876,590.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533007001	EQUIPO DE COMUNICAC,Y COMPUTAC	55,093,165.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	731007007	EQUIPO DE COMUNICACION Y COMPU	4,021,559.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533008001	EQUIPO DE TRANSPOR,TRACCI ON	11,644,718.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	732007005	EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	107,124,053.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533005001	EQUIPO MEDICO Y CIENTIFICO	230,469,468.00
COSTO INDIRECTO	5 5	GASTOS GENERALES	511122001	FOTOCOPIAS	6,244,920.00
COSTO INDIRECTO	G O	GASES DE OCCIDENTE	511117006	GASES	31,314,392.00
COSTO INDIRECTO	2 5	CAJA MENOR	511190005	GASTO ALIMENTACION	8,873,464.00
COSTO INDIRECTO	2 5	CAJA MENOR	511164001	GASTOS Y TRAMITES LEGALES CM	94,351.00
COSTO INDIRECTO	9 9	OTROS	512024	GRAVAMEN MOVIMIENTO	14,843.16

	TO			001	FINANCIERO	
	COSTO	8	GASTO	511	HONORARIOS	
	INDIREC	1	HONORARIOS Y	111	ASESORIA JURIDICA	380,969,59
	TO		SERVICIOS	003		0.00
	COSTO	8	GASTO	732	HONORARIOS	
	INDIREC	1	HONORARIOS Y	602	COMISIONES Y	197,226,72
	TO		SERVICIOS	011	SERVI	1.00
	COSTO	5	GASTOS	511	IMPRESOS Y	
	INDIREC	5	GENERALES	121	PUBLICACIONES	535,600.00
	TO			001		
	COSTO	5	GASTOS	512	IMPUESTOS SOBRE	
	INDIREC	5	GENERALES	011	VEHIC,AUTOMOT,	128,999.00
	TO			001		
	COSTO	5	GASTOS	511	INTANGIBLES	
	INDIREC	5	GENERALES	165		21,299,436
	TO			001		.00
	COSTO	9	OTROS	580	INTERESES CRED	
	INDIREC	9		134	OCCIDNETE ROTAT	131,323,82
	TO			001		3.12
	COSTO	9	OTROS	512	INTERESES DE	
	INDIREC	9		017	MORA	49,030,675
	TO			001		.36
	COSTO	9	OTROS	581	INTERESES MULTAS	
	INDIREC	9		090	Y SANCIONES	1,934,869.
	TO			001		00
	COSTO	9	OTROS	531	LITIGIOS O	
	INDIREC	9		401	DEMANDAS	43,392,796
	TO			001		.00
	COSTO	9	MANTENIMIENTO Y	732	MANTENIMIENTO	
	INDIREC	5	REPARACIÓN	002		222,118,80
	TO			015		0.00

COSTO INDIRECTO	9 5	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	511 115 002	MAQUINARIA Y EQUIPO	46,856,867 .00
COSTO INDIRECTO	8 1	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511 111 011	MEDICOS	56,700.00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	730 107 006	MUEBLES ENSERES Y EQ, DE OFICI	2,837,452. 00
COSTO INDIRECTO	D M	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533 006 001	MUEBLES ENSERES Y EQUIPO OFIC	14,556,959 .00
COSTO INDIRECTO	7 0	GASTO SERV. TELEFONICO	511 117 009	NAVEGACION INTERNET	5,258,276. 00
COSTO INDIRECTO	9 9	OTROS	580 140 001	OPERAC FINANC INTERN L,P,	151,495,38 0.00
COSTO INDIRECTO	8 1	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511 111 006	ORDENES DE SERVICIOS	13,255,800 .00
COSTO INDIRECTO	2 5	CAJA MENOR	511 190 004	OTROS	13,298,524 .00
COSTO INDIRECTO	9 9	OTROS	581 593 001	OTROS GASTOS EJERCICIS ANTERIO	1,517,849. 00
COSTO INDIRECTO	9 9	OTROS	580 590 001	OTROS GASTOS FINANCIEROS	24,648,666 .57
COSTO	2	CAJA MENOR	511	OTROS GASTOS	

INDIRECTO	5		190008	GLS-AJUSTADO AL PESO	0.94
COSTO INDIRECTO	5	GASTOS GENERALES	512090001	OTROS IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	- 396,281,21 7.23
COSTO INDIRECTO	9	OTROS	581003002	PERDIDA PAGO PRESTAMO A TERCER	35,212.00
COSTO INDIRECTO	D	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533002001	PLANTAS DUCTOS Y TUNELES	8,099,933. 00
COSTO INDIRECTO	D	DEPRECIACIÓN MENSUAL	533003001	REDES LINEAS Y CABLES	12,147,072 .00
COSTO INDIRECTO	8	GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511111001	REVISORIA FISCAL	6,960,000. 00
COSTO INDIRECTO	7	GASTO SEGUROS	511125001	SEGUROS GENERALES	131,029,15 3.85
COSTO INDIRECTO	9	OTROS	580812001	SENTENCIAS	508,736,29 4.00
COSTO INDIRECTO	7	SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	734902013	SERV, GENERALES Y MENSAJERIA	27,426,080 .00
COSTO INDIRECTO	7	GASTO SERV. ACUEDUCTO	731102004	SERV, PUBLICOS ACUEDUCTO	5,726,374. 00
COSTO INDIRECTO	7	GASTO SERV. ENERGÍA	733002	SERV, PUBLICOS ENERGIA	49,002,281

	TO			003		.00
	COSTO INDIREC TO	9 5	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	730 202 002	SERV, PUBLICOS MANTENIMIENTO	203,000.00
	COSTO INDIREC TO	7 0	GASTO SERV. TELEFONICO	732 602 001	SERV, PUBLICOS TELEFONO	3,993,577. 00
	COSTO INDIREC TO	7 6	GASTO ASEO	734 302 049	SERVICIO DE ASEO CAFET Y REST	23,888,199 .00
	COSTO INDIREC TO	7 6	GASTO ASEO	511 149 001	SERVICIO DE ASEO CAFET,REST,LA	33,504,592 .00
	COSTO INDIREC TO	7 6	GASTO ASEO	730 102 049	SERVICIOS DE ASEO	123,664,57 7.00
	COSTO INDIREC TO	9 9	OTROS	530 407 001	SERVICIOS DE SALUD	7,467,856, 201.00
	COSTO INDIREC TO	7 7	SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	732 202 013	SERVICIOS GENERALES Y MENSAJER	12,365,154 .00
	COSTO INDIREC TO	7 2	GASTO SERV. ACUEDUCTO	732 402 004	SERVICIOS PUBLICOS ACUEDUCTO	12,729,960 .00
	COSTO INDIREC TO	7 2	GASTO SERV. ACUEDUCTO	734 302 031	SERVICIOS PUBLICOS ENERGIA	94,253,752 .00
	COSTO INDIREC TO	7 0	GASTO SERV. TELEFONICO	733 102 001	SERVICIOS PUBLICOS TELEFONO	1,063,272. 00

COSTO INDIREC TO	9 9	OTROS	512 010 001	TASAS	396,281,21 7.23
COSTO INDIREC TO	7 0	GASTO SERV. TELEFONICO	511 117 001	TELEFONO	10,821,694 .00
COSTO INDIREC TO	7 0	GASTO SERV. TELEFONICO	730 102 001	TELEFONOS	1,085,546. 00
COSTO INDIREC TO	7 3	VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511 119 001	TIQUETES AEREOS	1,541,570. 00
COSTO INDIREC TO	7 3	VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511 123 001	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	4,378,225. 00
COSTO INDIREC TO	9 5	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	511 115 007	VEHICULOS	4,269,183. 00
COSTO INDIREC TO	7 3	VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511 119 003	VIATICOS	15,736,784 .00
COSTO INDIREC TO	9 9	OTROS	511 158 001	VIDEOS	2,088,000. 00
COSTO INDIREC TO	7 7	SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	732 602 013	VIGILANCIA SERV GRALES Y MENS	10,758,215 .00
COSTO INDIREC TO	7 7	SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	511 113 001	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	25,094,280 .00

2. Cada uno de estos conceptos se asignaron de acuerdo a los conceptos de cadena de valor: infraestructura, abastecimiento, recursos humanos, tecnología y mercadeo.

INFRAESTRUCTURA			
NOMBRE FUENTE	CUENT A	CONCEPTO	VALOR
DEPRECIACIÓN MENSUAL	734307 004	DEP MAQUIN Y EQUIPO	202537
DEPRECIACIÓN MENSUAL	735407 010	DEPREC BIENES ADQ EN LEASING	42625000
DEPRECIACIÓN MENSUAL	732607 007	DEPRECIAC EQUIP DE COM Y COMPU	291466
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533001 001	DEPRECIACION DE EDIFICACIONES	320381555
DEPRECIACIÓN MENSUAL	732607 006	DEPRECIACION DE EQUIPOS	128006
DEPRECIACIÓN MENSUAL	731307 006	DEPRECIACION M/ENSER EQ OFICIN	984
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533009 001	EQUIPO DE COMEDOR COCINA	330678
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	511115 005	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	7876590
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533007 001	EQUIPO DE COMUNICAC,Y COMPUTAC	55093165
DEPRECIACIÓN MENSUAL	731007 007	EQUIPO DE COMUNICACION Y COMPU	4021559
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533008 001	EQUIPO DE TRANSPOR,TRACCION	11644718
DEPRECIACIÓN MENSUAL	732007	EQUIPO MEDICO	107124053

	005	CIENTIFICO	
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533005 001	EQUIPO MEDICO Y CIENTIFICO	230469468
MANTENIMIENTO REPARACIÓN	Y 732002 015	MANTENIMIENTO	222118800
MANTENIMIENTO REPARACIÓN	Y 511115 002	MAQUINARIA Y EQUIPO	46856867
DEPRECIACIÓN MENSUAL	730107 006	MUEBLES ENSERES Y EQ, DE OFICI	2837452
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533006 001	MUEBLES ENSERES Y EQUIPO OFIC	14556959
OTROS	581003 002	PERDIDA PAGO PRESTAMO A TERCER	35212
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533002 001	PLANTAS DUCTOS Y TUNELES	8099933
DEPRECIACIÓN MENSUAL	533003 001	REDES LINEAS Y CABLES	12147072
MANTENIMIENTO REPARACIÓN	Y 730202 002	SERV,PUBLICOS MANTENIMIENTO	203000
		TOTAL	\$1,087,045,074
TECNOLOGIA			
NOMBRE FUENTE	CUENT A	CONCEPTO	VALOR
GASTOS GENERALES	511165 001	INTANGIBLES	21299436
GASTO SERV. TELEFONICO	511117 009	NAVEGACION INTERNET	5258276
		TOTAL	\$26,557,712

RECURSOS HUMANOS			
NOMBRE FUENTE	CUENT A	CONCEPTO	VALOR
GASTOS GENERALES	510304 001	APORTES SINDICALES	4150000
		TOTAL	\$4,150,000
ABASTECIMIENTO			
NOMBRE FUENTE	CUENT A	CONCEPTO	VALOR
ACTIVOS FIJOS EN SERVICIO	511190 009	ACTIVOS DE MENOR CUANTIA	4069512
GASTO SERV. ACUEDUCTO	511117 004	ACUEDUCTO	8708454
OTROS	581003 001	AJUSTES O MERMAS SIN RESPONSAB	13179646
GASTO ARRENDAMIENTO	511118 002	ALQUILER DE EQUIPOS VARIOS	6565600
GASTO ARRENDAMIENTO	730202 018	ARRENDAMIENTO	9571950
GASTO ARRENDAMIENTO	511118 001	ARRENDAMIENTOS CASA	4126800
GASTOS GENERALES	511146 001	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	9180360
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	731102 011	COMISIONES	67198157
OTROS	580237 001	COMISIONES FIDUCIAS	1242592

GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	730102 011	COMISIONES HONORARIOS Y SERV	705211129
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	512002 001	CUOTA FISCALIZACION Y AUDITAJE	2222856
GASTO ASEO	731102 055	ELEMENTOS DE ASEO LAVAND Y CA	679302
GASTO ASEO EMSIRVA	730202 058	EMSIRVA ASEO	46807966
GASTO ASEO EMSIRVA	511117 002	EMSIRVA, ASEO	2492530
GASTO SERV. ENERGÍA	511117 003	ENERGIA	40429383
GASTOS GENERALES	511122 001	FOTOCOPIAS	6244920
GASES DE OCCIDENTE	511117 006	GASES	31314392
CAJA MENOR	511190 005	GASTO ALIMENTACION	8873464
CAJA MENOR	511164 001	GASTOS Y TRAMITES LEGALES CM	94351
OTROS	512024 001	GRAVAMEN MOVIMIENTO FINANCIERO	14843
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511111 003	HONORARIOS ASESORIA JURIDICA	380969590
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	732602 011	HONORARIOS COMISIONES Y SERVI	197226721
GASTOS GENERALES	511121 001	IMPRESOS Y PUBLICACIONES	535600
GASTOS GENERALES	512011 001	IMPUESTOS SOBRE VEHIC,AUTOMOT,	128999

OTROS	580134 001	INTERESES CRED OCCIDNETE ROTAT	131323823
OTROS	512017 001	INTERESES DE MORA	49030675.36
OTROS	581090 001	INTERESES MULTAS Y SANCIONES	1934869
OTROS	531401 001	LITIGIOS O DEMANDAS	43392796
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511111 011	MEDICOS	56700
OTROS	580140 001	OPERAC FINANC INTERN L,P,	151495380
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511111 006	ORDENES DE SERVICIOS	13255800
CAJA MENOR	511190 004	OTROS	13298524
OTROS	581593 001	OTROS GASTOS EJERCICIS ANTERIO	1517849
OTROS	580590 001	OTROS GASTOS FINANCIEROS	24648666.57
CAJA MENOR	511190 008	OTROS GASTOS GLES- AJUS,AL PESO	0.94
GASTOS GENERALES	512090 001	OTROS IMPUESTOS Y CONTRIBUCION	-396281217.2
GASTO HONORARIOS Y SERVICIOS	511111 001	REVISORIA FISCAL	6960000
GASTO SEGUROS	511125 001	SEGUROS GENERALES	131029153.9
OTROS	580812 001	SENTENCIAS	508736294
SEGURIDAD, SERV. GRALES	734902	SERV, GENERALES Y	27426080

MENSAJERIA	013	MENSAJERIA	
GASTO SERV. ACUEDUCTO	731102 004	SERV, PUBLICOS ACUEDUCTO	5726374
GASTO SERV. ENERGÍA	733002 003	SERV, PUBLICOS ENERGIA	49002281
GASTO SERV. TELEFONICO	732602 001	SERV, PUBLICOS TELEFONO	3993577
GASTO ASEO	734302 049	SERVICIO DE ASEO CAFET Y REST	23888199
GASTO ASEO	511149 001	SERVICIO DE ASEO CAFET,REST,LA	33504592
GASTO ASEO	730102 049	SERVICIOS DE ASEO	123664577
OTROS	530407 001	SERVICIOS DE SALUD	7467856201
SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	732202 013	SERVICIOS GENERALES Y MENSAJER	12365154
GASTO SERV. ACUEDUCTO	732402 004	SERVICIOS PUBLICOS ACUEDUCTO	12729960
GASTO SERV. ACUEDUCTO	734302 031	SERVICIOS PUBLICOS ENERGIA	94253752
GASTO SERV. TELEFONICO	733102 001	SERVICIOS PUBLICOS TELEFONO	1063272
OTROS	512010 001	TASAS	396281217
GASTO SERV. TELEFONICO	511117 001	TELEFONO	10821694
GASTO SERV. TELEFONICO	730102 001	TELEFONOS	1085546
VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511119 001	TIQUETES AEREOS	1541570

VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511123 001	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	4378225
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	511115 007	VEHICULOS	4269183
VIÁTICOS Y TRANSPORTE	511119 003	VIATICOS	15736784
OTROS	511158 001	VIDEOS	2088000
SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	731202 013	VIGILANCIA S GENERALES MENSAJE	10758215
SEGURIDAD, SERV. GRALES MENSAJERIA	511113 001	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	25094280
		TOTAL	10555017165
		TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 11,672,769,951

3. Se depura la nómina, dejando solamente los valores correspondientes a Recursos Humanos, y se agrupan los valores

Recurso humano administrativo: \$ **2,261,518,601**

4. Presentación de los conceptos totales

MES DE SEPTIEMBRE DE 2011		
RUBRO	VALOR	% PART
infraestructura	\$ 1,087,045,074.00	7.80%
recursos humanos	\$ 2,261,518,601.00	16.23%
tecnología	\$ 26,557,712.00	0.19%
abastecimiento	\$ 10,555,017,165.00	75.77%
mercadeo y ventas	\$ -	
servicio postventas	\$ -	

TOTAL	\$ 13,930,138,552	100%
--------------	-------------------	------

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD:

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD
UNIDAD CREADORA DE VALOR: PENSIONADOS
SERVICIO COSTEADO: PUNCION LUMBAR
JULIO DE 2011

COSTO TOTAL UNITARIO DEL SERVICIO CRIOPRECIPITADOS PLAQUETAS
38,282.69

% DEL COSTO TOTAL
UNITARIO

INFRAESTRUCTURA	1,461.73	3.82%		
RECURSOS HUMANOS	4,992.84	13.04%		
TECNOLOGÍA	67.81	0.18%		
ABASTECIMIENTO	7,138.23	18.65%		
LOGISTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA SALIDA	MERCADEO	SERVICIO POSVENTA
0.00%	64.32%	0.00%	0.00%	0.00%
-	24,622	-		

		Unidad Misional	Unidad Creadora de Valor	Línea de Servicio	Servicio
JULIO		HOSPITALIZACION E INTERNACION	PENSION	CLINICA DE PENSIONADOS	PUNCION LUMBAR
		22.44%	17.47%	100.00%	0.04%
Infraestructura	508,205,015.00	114,018,425.20	19,916,084.78	19,916,084.78	7,308.63
Recursos humanos	1,735,884,153.00	389,454,593.36	68,027,695.39	68,027,695.39	24,964.21
Tecnología	23,577,402.00	5,289,712.16	923,976.59	923,976.59	339.07
Abastecimiento	2,481,781,250.29	556,800,467.34	97,258,713.17	97,258,713.17	35,691.15

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	10%	20%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
\$ 182.72	\$ 182.72	\$ 182.72	\$ 182.72	\$ 730.86	\$ 1,461.73	\$ 365.43	\$ 365.43	\$ 730.86	\$ 730.86	\$ 1,461.73	\$ 730.86
\$ 624.11	\$ 624.11	\$ 624.11	\$ 624.11	\$ 2,496.42	\$ 4,992.84	\$ 1,248.21	\$ 1,248.21	\$ 2,496.42	\$ 2,496.42	\$ 4,992.84	\$ 2,496.42
\$ 8.48	\$ 8.48	\$ 8.48	\$ 8.48	\$ 33.91	\$ 67.81	\$ 16.95	\$ 16.95	\$ 33.91	\$ 33.91	\$ 67.81	\$ 33.91

\$ 892.28	\$ 892.28	\$ 892.28	\$ 892.28	\$ 3,569.12	\$ 7,138.23	\$ 1,784.56	\$ 1,784.56	\$ 3,569.12	\$ 3,569.12	\$ 7,138.23	\$ 3,569.12
-----------	-----------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

COSTOS UNITARIOS

Veces prestada el servicio

5

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
\$ 36.54	\$ 36.54	\$ 36.54	\$ 36.54	\$ 146.17	\$ 292.35	\$ 73.09	\$ 73.09	\$ 146.17	\$ 146.17	\$ 292.35	\$ 146.17

\$ 124.82	\$ 124.82	\$ 124.82	\$ 124.82	\$ 499.28	\$ 998.57	\$ 249.64	\$ 249.64	\$ 499.28	\$ 499.28	\$ 998.57	\$ 499.28
\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 1.70	\$ 6.78	\$ 13.56	\$ 3.39	\$ 3.39	\$ 6.78	\$ 6.78	\$ 13.56	\$ 6.78
\$ 178.46	\$ 178.46	\$ 178.46	\$ 178.46	\$ 713.82	\$ 1,427.65	\$ 356.91	\$ 356.91	\$ 713.82	\$ 713.82	\$ 1,427.65	\$ 713.82

**DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD
UNIDAD CREADORA DE VALOR: PENSIONADOS
SERVICIO COSTEADO: PUNCIÓN LUMBAR
AGOSTO DE 2011**

COSTO TOTAL UNITARIO DEL SERVICIO CRIOPRECIPITADOS PLAQUETAS
\$ 78,914.89

% DEL COSTO TOTAL
UNITARIO

INFRAESTRUCTURA	\$ 9,951.52	12.61%		
RECURSOS HUMANOS	\$ 22,942.19	29.07%		
TECNOLOGÍA	\$ 441.24	0.56%		
ABASTECIMIENTO	\$ 20,957.87	26.56%		

LOGISTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA SALIDA	MERCADEO	SERVICIO POSVENTA
0.00%	31.20%	0.00%	0.00%	0.00%
\$ -	\$ 24,622	\$ -		

		Unidad Misional	Unidad Creadora de Valor	Línea de Servicio	Servicio
AGOSTO		HOSPITALIZACION E INTERNACION	PENSION	CLINICA DE PENSIONADOS	PUNCION LUMBAR
		20.37%	51.78%	100.00%	0.12%
Infraestructura	\$ 1,011,304,191.00	\$ 205,972,685.16	\$ 106,652,201.31	\$ 106,652,201.31	\$ 129,369.73
Recursos humanos	\$ 2,331,456,410.00	\$ 474,848,558.29	\$ 245,875,534.38	\$ 245,875,534.38	\$ 298,248.42
Tecnología	\$ 44,840,631.00	\$ 9,132,707.30	\$ 4,728,895.66	\$ 4,728,895.66	\$ 5,736.18
Abastecimiento	\$ 2,129,803,873.07	\$ 433,777,914.20	\$ 224,609,245.61	\$ 224,609,245.61	\$ 272,452.29

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar - esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desembogue en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
3%	3%	3%	3%	10%	20%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
3,234	3,234	3,234	3,234	12,937	25,874	6,468	6,468	12,937	12,937	25,874	12,937
7,456	7,456	7,456	7,456	29,825	59,650	14,912	14,912	29,825	29,825	59,650	29,825
143	143	143	143	574	1,147	287	287	574	574	1,147	574
6,811	6,811	6,811	6,811	27,245	54,490	13,623	13,623	27,245	27,245	54,490	27,245

COSTOS UNITARIOS

Veces prestada el servicio

13

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
249	249	249	249	995	1,990	498	498	995	995	1,990	995
574	574	574	574	2,294	4,588	1,147	1,147	2,294	2,294	4,588	2,294
11	11	11	11	44	88	22	22	44	44	88	44
524	524	524	524	2,096	4,192	1,048	1,048	2,096	2,096	4,192	2,096

**DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD
UNIDAD CREADORA DE VALOR: PENSIONADOS
SERVICIO COSTEADO: PUNCION LUMBAR
SEPTIEMBRE DE 2011**

COSTO TOTAL UNITARIO DEL SERVICIO CRIOPRECIPITADOS PLAQUETAS
\$ 72,239.73

% DEL COSTO TOTAL
UNITARIO

INFRAESTRUCTURA	\$ 3,715.87	5.14%		
RECURSOS HUMANOS	\$ 7,730.59	10.70%		
TECNOLOGÍA	\$ 90.78	0.13%		
ABASTECIMIENTO	\$ 36,080.41	49.95%		
LOGISTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA SALIDA	MERCADEO	SERVICIO POSVENTA
0.00%	34.08%	0.00%	0.00%	0.00%
\$ -	\$ 24,622	\$ -		

		Unidad Misional	Unidad Creadora de Valor	Línea de Servicio	Servicio
SEPTIEMBRE		HOSPITALIZACION E INTERNACION	PENSION	CLINICA DE PENSIONADOS	PUNCION LUMBAR
		18.47%	10.56%	100.00%	0.04%
Infraestructura	\$ 1,087,045,074.00	\$ 200,818,676.75	\$ 21,198,659.96	\$ 21,198,659.96	\$ 7,431.73
Recursos humanos	\$ 2,261,518,601.00	\$ 417,788,722.63	\$ 44,102,277.79	\$ 44,102,277.79	\$ 15,461.18
Tecnología	\$ 26,557,712.00	\$ 4,906,222.11	\$ 517,906.68	\$ 517,906.68	\$ 181.57
Abastecimiento	\$ 10,555,017,165.00	\$ 1,949,914,158.02	\$ 205,835,273.21	\$ 205,835,273.21	\$ 72,160.83

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	10%	20%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
186	186	186	186	743	1,486	372	372	743	743	1,486	743
387	387	387	387	1,546	3,092	773	773	1,546	1,546	3,092	1,546
5	5	5	5	18	36	9	9	18	18	36	18
1,804	1,804	1,804	1,804	7,216	14,432	3,608	3,608	7,216	7,216	14,432	7,216

COSTOS UNITARIOS

Veces prestada el servicio

2

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
93	93	93	93	372	743	186	186	372	372	743	372
193	193	193	193	773	1,546	387	387	773	773	1,546	773
2	2	2	2	9	18	5	5	9	9	18	9
902	902	902	902	3,608	7,216	1,804	1,804	3,608	3,608	7,216	3,608

		Unidad Misional	Unidad Creadora de Valor	Línea de Servicio	Servicio
OCTUBRE		HOSPITALIZACION E INTERNACION	PENSION	CLINICA DE PENSIONADOS	PUNCION LUMBAR
		22.21%	16.04%	100.00%	0.13%
Infraestructura	\$ 596,087,308.00	\$ 132,380,862.82	\$ 21,232,730.85	\$ 21,232,730.85	\$ 28,247.99
Recursos humanos	\$ 2,427,500,077.00	\$ 539,106,520.78	\$ 86,467,963.82	\$ 86,467,963.82	\$ 115,036.84
Tecnología	\$ 23,982,262.00	\$ 5,326,052.90	\$ 854,252.23	\$ 854,252.23	\$ 1,136.50
Abastecimiento	\$ 4,290,875,111.27	\$ 952,930,454.78	#####	\$ 152,841,698.10	\$ 203,340.35

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	10%	20%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
706	706	706	706	2,825	5,650	1,412	1,412	2,825	2,825	5,650	2,825
2,876	2,876	2,876	2,876	11,504	23,007	5,752	5,752	11,504	11,504	23,007	11,504
28	28	28	28	114	227	57	57	114	114	227	114
5,084	5,084	5,084	5,084	20,334	40,668	10,167	10,167	20,334	20,334	40,668	20,334

Veces prestada el servicio

15

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
47	47	47	47	188	377	94	94	188	188	377	188
192	192	192	192	767	1,534	383	383	767	767	1,534	767
2	2	2	2	8	15	4	4	8	8	15	8
339	339	339	339	1,356	2,711	678	678	1,356	1,356	2,711	1,356

**DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD
UNIDAD CREADORA DE VALOR: PENSIONADOS
SERVICIO COSTEADO: PUNCION LUMBAR
NOVIEMBRE DE 2011**

COSTO TOTAL UNITARIO DEL SERVICIO CRIOPRECIPITADOS PLAQUETAS
\$ 40,334.06

% DEL COSTO TOTAL
UNITARIO

INFRAESTRUCTURA	\$ 2,891.87	7.17%		
RECURSOS HUMANOS	\$ 6,238.48	15.47%		
TECNOLOGÍA	\$ 224.65	0.56%		
ABASTECIMIENTO	\$ 6,272.86	15.55%		
LOGISTICA ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA SALIDA	MERCADEO	SERVICIO POSVENTA
0.00%	61.05%	0.00%	0.21%	0.00%
\$ -	\$ 24,622	\$ -	\$ 84.13	

		Unidad Misional	Unidad Creadora de Valor	Línea de Servicio	Servicio
NOVIEMBRE		HOSPITALIZACION E INTERNACION	PENSION	CLINICA DE PENSIONADOS	PUNCION LUMBAR
		18.83%	16.69%	100.00%	0.09%
Infraestructura	845,233,104	159,136,698	26,556,011	26,556,011	23,135
Recursos humanos	1,823,376,868	343,297,218	57,287,885	57,287,885	49,908
Tecnología	65,661,279	12,362,411	2,062,983	2,062,983	1,797
Abastecimiento	1,833,423,728	345,188,796	57,603,543	57,603,543	50,183
Mercadeo y ventas	535,600	100,840	18,986	3,575	673

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el líquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	10%	20%	5%	5%	10%	10%	20%	10%
578	578	578	578	2,313	4,627	1,157	1,157	2,313	2,313	4,627	2,313
1,248	1,248	1,248	1,248	4,991	9,982	2,495	2,495	4,991	4,991	9,982	4,991
45	45	45	45	180	359	90	90	180	180	359	180
1,255	1,255	1,255	1,255	5,018	10,037	2,509	2,509	5,018	5,018	10,037	5,018
17	17	17	17	67	135	34	34	67	67	135	67

COSTOS UNITARIOS

Veces prestada el servicio

8

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10	Actividad 11	Actividad 12
Ponerse los guantes	Ponerse Blusa desechable de manga larga	Ponerse mascarilla desechable	Ponerse Gafas de Seguridad	Verificación y organización de implementos punción lumbar	Acomodación del paciente en posición decúbito lateral - posición fetal	Aplicación y marcación para inyectar	Colocar campos de punción lumbar-esterilización paciente	Preparación y colocación de anestesia para punción lumbar	Penetrar inyección de punción lumbar para obtener el liquido cefalorraquídeo	Conexión tubo flexible ensamblado en válvula azul para que desemboque en tubo de muestreo	Retirada de inyección y limpieza punto de inyección
72	72	72	72	289	578	145	145	289	289	578	289
156	156	156	156	624	1,248	312	312	624	624	1,248	624
6	6	6	6	22	45	11	11	22	22	45	22
157	157	157	157	627	1,255	314	314	627	627	1,255	627
2	2	2	2	8	17	4	4	8	8	17	8

**RESUMEN DE LOS DIAMANTES DE COMPETITIVIDAD POR MESES COSTEADOS
SERVICIO COSTEADO: PUNCION LUMBAR**

	JULIO	%	AGOSTO	%	SEPTIEMB RE	%	OCTUBRE	%	NOVIEMB RE	%
INFRAESTRUCTURA	1,461.73	4%	9,951.52	13%	3,715.87	5%	1,883.20	4%	2,891.87	7%
RECURSOS HUMANOS	4,992.84	13%	22,942.19	29%	7,730.59	11%	7,669.12	16%	6,238.48	15%
TECNOLOGÍA	67.81	0%	441.24	1%	90.78	0%	75.77	0%	224.65	1%
ABASTECIMIENTO	7,138.23	19%	20,957.87	27%	36,080.41	50%	13,556.02	28%	6,272.86	16%
LOGISTICA ENTRADA	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
OPERACIONES	24,622.07	64%	24,622.07	31%	24,622.07	34%	24,622.07	52%	24,622.07	61%
LOGISTICA SALIDA	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
MERCADEO	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	84.13	0%
TOTAL COSTO UNITARIO	38,282.69	100 %	78,914.89	100 %	72,239.73	100 %	47,806.19	100 %	40,334.06	100 %

