

ESTUDIO DE COSTOS DE UNA CLÍNICA PRIVADA

CLÍNICA NUEVA

SONIA CASTAÑEDA

MARIA TERESA GUTIÉRREZ A.

LUZ ANGELA RODRÍGUEZ

OLGA SIERRA

JOSÉ HERNÁN MORENO G.

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL

SANTAFE DE BOGOTÁ, D. C.

1.996

29-6-01-111

541

ESTUDIO DE COSTOS DE UNA CLÍNICA PRIVADA

CLINICA NUEVA

SONIA CASTAÑEDA

MARIA TERESA GUTIÉRREZ A.

LUZ ANGELA RODRÍGUEZ

OLGA SIERRA

JOSÉ HERNÁN MORENO G.

Director

GULLERMO RESTREPO CHAVARRIAGA

Médico MPH

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL

SANTAFE DE BOGOTÁ, D. C.

1.996

AGRADECIMIENTOS

A las directivas de la Clínica Nueva por prestarnos toda su colaboración y poner a nuestra disposición sus instalaciones, permitiendo desarrollar toda la investigación en sus diversas etapas.

Queremos resaltar especialmente la colaboración de la Directora Sor Aura Lucia Moreno y del Director Administrativo Doctor Sergio García, quienes siempre estuvieron dispuestos a facilitarnos el camino para lograr los objetivos propuestos.

Siempre bien recibidos y estimulados en el quehacer diario de nuestro trabajo pudimos gozar del aprecio y calor humano de todos los empleados, para ellos nuestros sinceros agradecimientos y gustosamente les ofrecemos los resultados de esta investigación con los que esperamos hacer aportes al progresivo crecimiento y consolidación de la institución.

DEDICATORIA

A quienes tuvieron que soportar nuestras ausencias, los hijos.

A quienes siempre estuvieron dispuestos a darnos su voz de aliento, los amigos.

A quienes nos dieron su amor y comprensión, esposos, padres y familiares.

RESUMEN

En consideración a las exigencias planteadas por la nueva legislación en salud que propenden porque las instituciones adquieran un desarrollo administrativo y autonomía satisfactoria, se realiza un estudio de costos de una clínica privada con el fin de brindarle bases financieras que le permitan una adecuada planeación de sus actividades y el establecimiento de tarifas competitivas en el mercado que se desenvuelve.

Se usan las técnicas mas corrientemente utilizadas para que el estudio sea ajustado a las exigencias de la normatización existente en el Sector. Se crean instrumentos acordes con las necesidades propias de la institución que plasman la realidad de la misma y como parte de un enfoque organizativo que revele fiablemente los datos obtenidos se plantea una Departamentalización, no como estructura paralela al organigrama de la clínica, sino como aglutinador de las actividades e instrumentos fácilmente

identificables y que permiten la evaluación objetiva del desempeño de las diversas áreas de la clínica.

De alguna forma se establecen puntos de comparación consigo misma y con instituciones similares para definir la viabilidad económica de sus actividades.

Finalmente se proponen algunas recomendaciones para proyectar el estado actual de la clínica a los retos de un próximo futuro, de tal manera que el progreso tecnológico alcanzado en el área asistencial y la adecuación institucional en las áreas administrativa, contable y de sistemas, sea la más adecuada e idónea con los consecuentes beneficios que ello traerá para el fortalecimiento de la institución.



GLOSARIO

ACTIVIDAD: Producto final de cada Servicio.

BASES DE ASIGNACIÓN: Es un patrón convencional para distribuir los costos que son comunes para las diversas áreas de la institución; por ejemplo: Aseo, agua y luz: para todas las áreas; lavandería y esterilización: para algunas áreas.

CAMA HOSPITALARIA: Es aquella instalada para el uso exclusivo de los pacientes hospitalizados durante las veinticuatro (24) horas.

COSTO: Es la sumatoria de los valores monetarios de los elementos (Recurso humano, Materiales y suministros y Gastos Generales), utilizados en la producción o venta de un servicio.

COSTOS DIRECTOS: Son aquellos que participan directamente en el proceso de producción de bienes o servicios.

COSTOS INDIRECTOS: Son aquellos que participan indirectamente en el proceso de producción o prestación de los servicios. La diferencia entre el costo directo e indirecto es que en el primero se incurre directamente y es por consiguiente cargable a unidades concretas, mientras que en el segundo se incurre para todo el proceso de producción en su conjunto y tiene que ser distribuido con arreglo a bases de asignación.

DEPARTAMENTO O CENTRO DE COSTOS: Es el conjunto de recursos humanos, físicos y tecnológicos que interactúan coordinadamente para la producción de un bien o servicio plenamente identificable.

DEPARTAMENTOS FINALES: Son aquellos que realizan una función específica y especializada dentro del proceso de producción.

DEPARTAMENTOS GENERALES: Son aquellos que tienen como finalidad satisfacer requerimientos comunes de los Departamentos Intermedios y Finales.

DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS: Están constituidos por una agrupación de actividades asistenciales de apoyo que complementan los servicios de los Departamentos Finales.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL COSTO: El costo de producir un servicio o un bien en salud, lo conforman tres elementos: Mano de Obra, Materiales y Suministros y Gastos Generales.

EGRESO: Retiro de un paciente de los servicios de internación de una Clínica u Hospital que puede ser por alta o defunción.

ESTANCIA: Es el conjunto de recursos físicos, humanos y de equipamiento disponibles como cama hospitalaria, para la atención de un paciente durante veinticuatro (24) horas.

GASTOS GENERALES: Son aquellos que no son fácilmente identificables con la unidad de producción de cada departamento (Servicios públicos, depreciación, equipos, edificios).

INSTRUMENTO: Quién o donde se lleva a cabo la Actividad.

INTERVENCION QUIRÚRGICA: Es la operación instrumental cruenta, total o parcial, que se practica para el diagnóstico o tratamiento de las enfermedades, el embarazo o accidente.

MANO DE OBRA: La mano de obra comprende el costo de los salarios y prestaciones sociales de las personas que participan directa o indirectamente en el proceso de producción y se clasifica en :

MANO DE OBRA DIRECTA: Que está conformada por el valor de los salarios y prestaciones sociales de todo el personal asistencial de los Departamentos finales e intermedios.

MANO DE OBRA INDIRECTA: Compuesta por el valor de las salarios y prestaciones sociales de todos los funcionarios que desempeñan labores en los Departamentos generales.

MATERIALES Y SUMINISTROS: Es el valor de las materias primas y otros materiales que se utilizan en la producción de un bien o de un servicio, se clasifican en directos e indirectos.

MATERIALES Y SUMINISTROS DIRECTOS: Son aquellos elementos de consumo que integran físicamente el servicio, es decir se utilizan en la atención al paciente (Materiales de curación y quirúrgicos, droga y medicamentos).

MATERIALES Y SUMINISTROS INDIRECTOS: Son aquellos elementos necesarios para el normal funcionamiento de la estructura de cada departamento pero no se involucran directamente en la producción del servicio (Viveres, Elementos de aseo, Lencería y vestuario, Papelería y Útiles).

PROCEDIMIENTO MÉDICO QUIRÚRGICO: Es la operación manual y/o instrumental incruenta, total o parcial, que se practica para el diagnóstico o tratamiento de las enfermedades, el embarazo o accidente.

RACIÓN: Total de comidas servidas a un paciente en un día.

SALA QUIRÚRGICA: Es el área física, dotada con el equipamiento específico para la práctica de procedimientos quirúrgicos, que además dispone de los equipos de soporte para atender las complicaciones inherentes al procedimiento.

APRIORI

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	4
2. MATERIAL Y MÉTODOS	8
2.1 DISEÑOS ESPECIALES	10
2.2 METODOLOGÍA DE LA EJECUCIÓN	11
2.2.1 Etapas de la ejecución	11
2.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	14
3. DESARROLLO DEL ESTUDIO	15
3.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MANO DE OBRA	15
3.1.1 Distribución de la mano de obra de los Departamentos Generales	15
3.1.1.1 Objetivos	15

	Pág.
3.1.1.2 Fuentes	15
3.1.1.3 Diligenciamiento	16
3.1.2 Distribución de la mano de obra de los Departamentos Intermedios	18
3.1.2.1 Objetivo	18
3.1.2.2 Fuentes	18
3.1.2.3 Diligenciamiento	18
3.1.3 Distribución de mano de obra Departamentos Finales	20
3.1.3.1 Objetivos	20
3.1.3.2 Fuentes	20
3.1.3.3 Diligenciamiento	20
3.2 COSTO MANO DE OBRA	22
3.2.1 Costo mano de obra Departamentos Generales	22
3.2.1.1 Objetivo	22
3.2.1.2 Fuentes	22
3.2.1.3 Diligenciamiento	22
3.2.2 Costo mano de obra Departamentos Intermedios	24
3.2.2.1 Objetivos	24
3.2.2.2 Fuentes	24
3.2.2.3 Diligenciamiento	26

	Pág.
3.2.3 Costo mano de obra Departamentos Finales	26
3.2.3.1 Objetivo	26
3.2.3.2 Fuentes	28
3.2.3.3 Diligenciamiento	28
3.3 COSTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS	29
3.3.1 Costo de Materiales, suministros, papelería y útiles	29
3.3.1.1 Objetivo	29
3.3.1.2 Fuentes	29
3.3.1.3 Diligenciamiento	29
3.4 RECURSOS FÍSICOS	31
3.4.1 Objetivo	31
3.4.2 Fuentes	31
3.4.3 Diligenciamiento	31
4. CONSOLIDACIÓN DE COSTOS	34
4.1 COSTO TOTAL DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES	34
4.1.1 Objetivo	34
4.1.2 Fuentes	34
4.1.3 Diligenciamiento	36
4.2 COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS	36

	Pág.	
4.2.1	Objetivo	36
4.2.2	Fuentes	36
4.2.3	Diligenciamiento	38
4.3	COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS FINALES	39
4.3.1	Objetivo	39
4.3.2	Fuentes	39
4.3.3	Diligenciamiento	39
5.	DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS ENTRE DEPARTAMENTOS	41
5.1	DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES A DEPARTAMENTOS FINALES E INTERMEDIOS	41
5.1.1	Objetivo	41
5.1.2	Fuentes	41
5.1.3	Diligenciamiento	41
5.2	COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS	44
5.2.1	Objetivo	44
5.2.2	Fuentes	44
5.2.3	Diligenciamiento	44
5.3	DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS A LOS DEPARTAMENTOS FINALES	46
5.3.1	Objetivo	46

	Pág.
5.3.2 Fuentes	46
5.3.3 Diligenciamiento	46
5.4 COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS FINALES	48
5.4.1 Objetivo	48
5.4.2 Fuentes	48
5.4.3 Diligenciamiento	48
6. INTERPRETACIÓN DE CUADROS	50
6.1 LECTURA	50
6.1.1 Distribución de la mano de Obra	50
6.1.2 Costo de la mano de obra	52
6.1.2.1 Departamentos Generales	52
6.1.2.2 Departamentos Intermedios	53
6.1.2.3 Departamentos Finales	53
6.1.3 Relación costo total mano de obra	54
6.1.4 Costo de Materiales, suministros, papelería y útiles	54
6.1.5 Recursos Físicos	55
6.2 RESULTADOS	56
6.2.1 Costo de los Departamentos Generales	56
6.2.2 Costo de los Departamentos Intermedios	59
6.2.3 Costo de los Departamentos Finales	61

	Pág.
6.2.4 Distribución de los Costos	63
6.2.4.1 Departamentos Generales a Departamentos Intermedios y Finales	63
6.2.4.1.1 Costo total de los Departamentos Intermedios	65
6.2.4.2 Departamentos Intermedios a Departamentos Finales	67
6.2.4.2.1 Costo total de los Departamentos Finales	69
7. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS	71
7.1 DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA	71
7.2 DEPARTAMENTO DE HOSPITALIZACION	74
7.2.1 Hospitalización de Alta Complejidad	76
7.3 DEPARTAMENTO DE URGENCIAS	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Distribución de la mano de obra Departamentos Generales	17
TABLA 2. Distribución de la mano de obra Departamentos Intermedios	19
TABLA 3. Distribución de la mano de obra Departamentos Finales	21
TABLA 4. Costo de mano de obra Departamentos Generales	23
TABLA 5. Costo de mano de obra Departamentos Intermedios	25
TABLA 6. Costo de mano de obra Departamentos Finales	27
TABLA 7. Costo de Materiales, Suministros Papelería y Útiles	30
TABLA 8. Recursos Físicos	33
TABLA 9. Costo total de los Departamentos Generales	35
TABLA 10. Costo de los departamentos Intermedios	37
TABLA 11. Costo de los Departamentos Finales	40
TABLA 12. Distribución de los costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales e Intermedios	43

	Pág.
TABLA 13. Costo total Departamentos Intermedios	45
TABLA 14. Distribución de los costos de los Departamentos Intermedios a los Departamentos Finales	47
TABLA 15. Costo Total Departamentos Finales	49
TABLA 16. Instrumento y Actividad .Departamento: Cirugía	72
TABLA 17. Instrumento y Actividad. Departamento: Hospitalización	75
TABLA 18. Instrumento y Actividad. Departamento: Unidad de cuidados intensivos UCI	77
TABLA 19. Instrumento y Actividad. Departamento: Unidad de Cuidados Intermedios.	78
TABLA 20. Instrumento y Actividad. Departamento: Urgencias	81

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. Costo de los Departamentos Generales	58
GRÁFICO 2. Costo Departamentos Intermedios	60
GRÁFICO 3. Costo de los Departamentos Finales	62
GRÁFICO 4. Departamentos Generales a Departamentos Intermedios y Finales	64
GRÁFICO 5. Costo Total Departamentos Intermedios	66
GRÁFICO 6. Departamentos Intermedios a Finales	68
GRÁFICO 7. Costo Total Departamentos Finales	70

INTRODUCCIÓN

“La Clínica Nueva es una obra de la Congregación de Dominicas de Santa Catalina de Sena. Esta Congregación tiene sus orígenes en España, en el siglo XII, cuando aparece un hombre llamado Domingo de Guzmán, quien consciente del mandato dado por Jesucristo, decide organizar un grupo de mujeres “las monjas de Prulla”, posteriormente constituye la orden de predicadores (hoy padres Dominicos), quienes se dispersan por todo el mundo viviendo y proclamando el evangelio. En 1.347 nace en Siena, Italia, Catalina de Sena quien dedica sus años a la vida espiritual con un testimonio de entrega y dedicación a los enfermos.

En el siglo XIX un Dominicano bogotano, Saturnino Gutiérrez es enviado como párroco a Villa de Leyva, donde conoce a la madre Gabriela de San Martín, con quien forman la congregación de Dominicas de Santa Catalina de Sena,

cristalizándose de este modo el ideal de servir a la humanidad a través de las obras que desde su inicio hasta hoy perduran.

Se constituyen desde entonces colegios, escuelas, obras sociales, servicios de salud en clínicas y hospitales, obras consagradas a la protección de la Virgen María bajo la advocación de Nuestra Señora del Rosario.

Con la seguridad de que la labor hospitalaria responda al carisma como medio eficaz para la evangelización, se funda en 1.958 la Clínica Nueva. Los objetivos de la Clínica Nueva son prestar servicios integrales de salud al individuo, a la familia y la comunidad hospitalaria en forma oportuna, eficiente, con un alto nivel de calidad y tecnología. Ejercer el apostolado de la salud contribuyendo al mantenimiento y aumento del nivel de salud del hombre colombiano y de los miembros de la congregación. En 1.990 se inicia el proceso de ampliación de la clínica en número de camas y en los servicios de Urgencias, Cirugía Ambulatoria y zonas comunales.” (Reflexiones Comunidad de Dominicas, Clinica Nueva 1.990).

La Congregación de Dominicas de Santa Catalina de Sena, ejerce la dirección y el control de la Clínica, por medio de un Consejo Directivo, una

Directora General y un Revisor Fiscal, designados por la Superiora General de la Congregación.

El Consejo Directivo es el órgano rector de la Clínica Nueva, establecido para la orientación y dirección en cuanto a sus bienes y servicios. El Consejo está integrado así: La Superiora General de la Congregación o su delegada, La Superiora de la Comunidad, la Directora de la Clínica y dos religiosas de la comunidad.

La Clínica Nueva es una institución privada de tercer nivel, que por su gran crecimiento ha requerido una reorganización administrativa y adecuación institucional, con lo cual se creó la necesidad de determinar los costos por medio de un estudio técnico - administrativo, estableciendo una organización por Departamentos y diseñando instrumentos para la recopilación de la información de tal manera que se facilite el análisis de la gestión de cada Departamento considerado y así, se den bases financieras que permitan establecer tarifas aplicables en la compra y venta de servicios, ajustadas a la nueva legislación y que garanticen una adecuada participación en el mercado del sector.

1 MARCO TEÓRICO

“ Con el transcurso del tiempo las técnicas de administración se han hecho más científicas, los problemas de salud y las instituciones para resolverlas, más complejas y los recursos más escasos ”. (Restrepo Ch. y otros 1.980 ,13).

Para lograr un satisfactorio manejo de estos recursos, es de vital importancia asimilar el desarrollo de las técnicas de carácter financiero y mediante una metodología adecuada, establecer criterios y procedimientos para la determinación de costos que faciliten la toma de decisiones.

La constitución política de 1991 concretó las bases para una reforma sustancial en el área de la salud acorde con el proceso de transformación política que vivió el país, definiéndose un nuevo ordenamiento social, jurídico e institucional.

En el artículo 48 en lo relativo específicamente a la salud se establece la Seguridad Social como un derecho irrenunciable de los habitantes del territorio nacional; el artículo 49 establece que la salud es un servicio público a cargo del Estado, quien lo organiza, dirige, establece políticas, reglamenta, vigila y controla. En la prestación de dicho servicio pueden concurrir agentes públicos y privados. Este espacio que abre la Constitución, permite que las Instituciones privadas busquen una adecuación administrativa que garantice una prestación de servicios eficiente.

Los principios planteados en la Constitución se concretan en la reforma de la seguridad social en salud expresados en la Ley 100 de 1.993, que dentro de sus planteamientos resalta la organización institucional del sector, creando las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y fortaleciendo las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS).

“ Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) son los Hospitales, Clínicas, Consultorios, Laboratorios, Centros de Atención Básica y demás centros de servicios de salud y todos los profesionales que, agrupados o individualmente, ofrezcan sus servicios a través de las EPS.

Ellas podrán o no tener relación patrimonial con las EPS, pero en todo caso gozarán de autonomía técnica y financiera. A su vez, las EPS deberán ofrecer a los afiliados y usuarios distintas alternativas de prestadores de servicios, entre las cuales el usuario también podrá ejercer la libre escogencia.

La autonomía de las IPS se determinó como mecanismo para asegurar la eficiencia en la gestión y un mejor control entre los agentes participantes. Ello también permitirá mejorar la capacidad de competir con agentes privados en un mercado abierto ". (Ministerio de Salud, la reforma de la Seguridad Social en Salud, Antecedentes y resultados 1994, 32).

Son muy conocidas las importantes deficiencias en la infraestructura de los servicios de salud especialmente en los establecimientos públicos, deficiencias que deben ser cubiertas por las entidades privadas lo que implica su desarrollo y progresiva autonomía.

Dicha autonomía implicará la creación de mecanismos de control entre los que son fundamentales: el programa Nacional de acreditación de entidades por parte del Ministerio de Salud, los sistemas de Auditoría Médica, y como un componente administrativo y de regulación de la calidad del servicio las

Entidades Prestadoras deberán contar con sistemas de costos. De allí la importancia que el presente estudio adquiere para que la institución empiece a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias de la ley.



2 MATERIAL Y MÉTODOS

Para la realización del presente Estudio se diseñaron Instrumentos de recolección de información que evidenciaran la organización por Departamentos que técnicamente se maneja en el Sector Salud. No se trata de crear una estructura paralela a la planteada en el Organigrama de la Clínica, sino que esta confluya y se complemente.

Cada una de las actividades de la Clínica y su proceso de operación pueden identificarse como Departamentos separados y sustentar en ello la Departamentalización, para efecto de la aplicación de la metodología de costos.

Las actividades de fácil identificación y registro son: Número de cirugías, Egresos: hospitalarios, de unidad de cuidado intensivo, de unidad de cuidado intermedio, número de consulta de urgencias y para cada una de estas actividades se determinan los elementos involucrados en el proceso.

La Departamentalización para el presente estudio se ha realizado de la siguiente manera :

- DEPARTAMENTOS FINALES: Hospitalización, Cirugía, Cuidados Intensivo, Cuidado Intermedio y Urgencias.
- DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS: Central de Esterilización y Farmacia.
- DEPARTAMENTOS GENERALES: Lavandería, Ropería, Mantenimiento, Aseo, Vigilancia, Cocina y Administración.

2.1 DISEÑOS ESPECIALES

Se debieron diseñar y ejecutar pequeñas investigaciones que pudieran plasmarse en los instrumentos, como fueron:

- Los tiempos y movimientos de los médicos y enfermeras.
- Las raciones servidas en la cocina durante 30 días.
- Paquetes esterilizados durante un mes.
- Cantidad de procesos en un mes para Lavandería y Ropería.

2.2 METODOLOGÍA DE LA EJECUCIÓN

La determinación de los Departamentos se apoya en un conocimiento pleno del funcionamiento de la Institución, tanto en la parte operativa como en la administrativa, en donde se investiga: los sistemas que se utilizan, los procedimientos, la eficiencia, la operatividad, el personal que labora en cada dependencia y su capacitación, los insumos y materiales y los demás recursos que intervienen en el proceso de producción.

2.2.1 Etapas de la ejecución.

- Se determinaron los centros de costos previa la realización de los ajustes necesarios de acuerdo a la infraestructura existente en la clínica .
- Se consignó la distribución de la mano de obra en cuanto a cantidad y número de horas por Departamento
- Se establecieron los valores del costo de la mano de obra por Departamento de acuerdo al número de horas establecidas.
- Registro del valor del costo de materiales, suministros, papelería y útiles.

- Registro del valor de inventarios y bases de asignación en cuanto al número de personas y área física en metros cuadrados, definidos para cada Departamento.
- Determinación de los costos de los Departamentos, totalizando mano de obra, materiales y suministros y gastos generales.
- Distribución de los costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales e Intermedios de acuerdo a una base de asignación.
- Distribución de los costos de los Departamentos Intermedios a los Departamentos Finales de acuerdo a una base de asignación.
- Costo total de los Departamentos Finales con sus respectivas bases de asignación.
- Determinación del nombre de la Actividad y el Instrumento representativos de cada uno de los Departamentos.

- Análisis de las Estadísticas en cuanto a actividades finales, con el fin de establecer el costo del Instrumento y de la Actividad.
- Descripción y análisis de cada uno de los Instrumentos.
- Conclusiones y recomendaciones.



2.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

No se consideraron para el estudio algunos Departamentos Intermedios de apoyo diagnóstico (Imagenología, Laboratorio Clínico, Cardiología, Medicina Nuclear, etc.), ya que funcionan como sociedades adscritas a la Institución, generando sus propios costos.

No hay establecidos en la Clínica registros completos en cada uno de los Departamentos, lo que dificultó la consolidación de la información.

En el Departamento de Urgencias las actividades se agruparon como consulta, sin discriminar si incluía o no procedimientos o tiempo de observación; por lo tanto el costo resultante es global.

Los costos de drogas y medicamentos, no se consideraron por petición expresa de la Administración de la Clínica.

El estudio de costos no se realizó paralelamente con un análisis financiero, ya que generaría otros planteamientos que no son parte de los objetivos.

3 DESARROLLO DEL ESTUDIO

Con el objeto de obtener una información, tanto financiera como estadística, adecuada para la liquidación de costos, se han diseñado los siguientes instrumentos o formularios.

3.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MANO DE OBRA

3.1.1 Distribución de la mano de obra de los Departamentos Generales.

3.1.1.1 Objetivo. Especificar el número de personas discriminadas para cada cargo, y distribuidas por centros de costo de acuerdo a las horas /año laboradas en el Departamento. (Tabla No. 1).

3.1.1.2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal

3.1.1.3. Diligenciamiento

Columna No. 1: Listado de los cargos correspondientes al personal que labora en los diferentes Centros de Costos de los Departamentos Generales.

Columna No. 2: Cantidad de persona en cada cargo. Una Enfermera Jefe comparte su tiempo laboral entre el área administrativa y la asistencial.

Columna No. 3: Total de horas/año laborada por el total de personas en cada cargo.

Columnas No. 4 a 10: Distribución del tiempo de asistencia por Centros de Costo, relacionando número de personal y horas/año para cada uno.

ESTUDIO DE COSTOS

DISTRIBUCION DE LA MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS GENERALES

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

PERSONAL			DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE ASISTENCIA POR CENTROS DE COSTOS													
CARGO	CANTIDAD	HORAS	LAVANDERIA		ROPERIA		MANTENIMIENTO		ASEO		VIGILANCIA		COCINA		ADMINISTRACION	
			CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
AUX. SERV. GENERALES	29	72384	4	9984	4	9984	0	0	12	29952	0	0	9	22464	0	0
ENFERMERA JEFE	0,5	1092	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1092
AUX. MANTENIMIENTO	2	4992	0	0	0	0	2	4992	0	0	0	0	0	0	0	0
VIGILANTE	7	17472	0	0	0	0	0	0	0	0	7	17472	0	0	0	0
CONDUCTOR MENSAJERO	1	2496	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2496
OPERAD. CONMUTADOR	3	7488	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7488
DIRECTOR CIENTIFICO	2	4784	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4784
DIRECTOR ADMINISTRATIV.	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
ASISTENTE ADMISTRATIV.	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
ASESOR	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO COOR. SERV.	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO CARTERA	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO CONTABIL	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO PERSONAL	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO PROM Y DIV.	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
JEFE DEPTO SISTEMAS	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
CAJEROS	3	7176	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7176
SECRETARIAS	3	7176	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7176
COBRADORES	2	4784	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4784
AUX. CONTABILIDAD	2	4784	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4784
AUX. CARTERA	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
AUX. ADMINISTRATIVOS	6	14352	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	14352
AUX. ESTADISTICA	1	2392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2392
TOTAL	71,5	175292	4	9984	4	9984	2	4992	12	29952	7	17472	9	22464	33,5	80444

TABLA 1

3.1.2 Distribución mano de obra Departamentos Intermedios

3.1.2.1 Objetivo. Especificar el número de personas discriminadas para cada cargo, y distribuidas por centros de costo de acuerdo a las horas año laboradas en el Departamento. (Tabla No. 2)

3.1.2.2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal y la Jefe del Departamento de Enfermería

3.1.2.3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de los cargos correspondientes al personal que labora en los diferentes Centros de Costos de los Departamentos Intermedios.

Columna No. 2: Cantidad de persona en cada cargo. Por rotación una Instrumentadora comparte su tiempo laboral entre el área de cirugía y la de esterilización.

Columna No. 3: Total de horas/año laborada por el total de personas en cada cargo.

Columnas No. 4 y 5: Distribución del tiempo de asistencia por Centros de Costo, relacionando número de personal y horas/año para cada uno.

ESTUDIO DE COSTOS

DISTRIBUCION DE LA MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

PERSONAL			DIST.TIEMPO ASISTENCIA CENTR.COSTOS			
CARGO	CANTIDAD	HORAS	FARMACIA.		ESTERILIZACION	
			CANT	HORAS	CANT	HORAS
1	2	3	4	5	6	7
INSTRUMENTADORA	0,9	1965,6	0	0	0,9	1965,6
AUX. ENFERMERIA	4	8736,0	0	0	4	8736,0
AUX. FARMACIA	7	15288,0	7	15288,0	0	0
TOTAL	11,9	25989,6	7	15288,0	4,9	10701,6

TABLA 2

3. 1. 3 Distribución Mano de Obra Departamentos Finales

3.1.3.1 Objetivo. Especificar el número de personas discriminadas para cada cargo, y distribuidas por Centros de Costos de acuerdo a las horas / año laboradas en el Departamento. (Tabla No. 3)

3.1.3.2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal y la Jefe del Departamento de Enfermería

3.1.3.3 Diligenciamiento

Columna No. 1: Listado de los cargos correspondientes al personal que labora en los diferentes Centros de Costos de los Departamentos Finales.

Columna No. 2: Cantidad de persona en cada cargo. Por rotación una Instrumentadora comparte su tiempo laboral entre el área de cirugía y la de esterilización y una Enfermera Jefe labora medio tiempo en el área Administrativa.

Columna No. 3: Total de horas/año laborada por el total de personas en cada cargo.

Columnas No. 4 a 8: Distribución del tiempo de asistencia por Centros de Costo, relacionando número de personal y horas/año para cada uno.

ESTUDIO DE COSTOS
DISTRIBUCION DE LA MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS FINALES
CLINICA NUEVA
 Marzo 31 de 1,996

PERSONAL			DISTRIBUCION DEL TIEMPO DE ASISTENCIA POR CENTROS DE COSTOS									
CARGO	CANTIDAD	HORAS	CIRUGIA		HOSPITALIZACION		UCI		C. INTERM		URGENCIAS	
			CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS	CANT	HORAS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
MEDICOS	7	15288,0	1,3	2839,2	0,7	1528,8	0	0	0	0	5	10920,0
ENFERMERAS JEFES	22,5	49140,0	2	4368	16,5	36036,0	1,5	3276,0	0,5	1092,0	2	4368,0
AUXILIARES ENFERM.	86	187824,0	24,5	53508,0	29,5	64428,0	18	39312,0	6	13104,0	8	17472,0
INSTRUMENTADORA	6,1	13322,4	6,1	13322	0	0	0	0	0	0	0	0
COORD. URGENCIAS	1	2184,0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,0
TOTAL	122,6	267758,4	33,9	74037,6	46,7	101992,8	19,5	42588,0	6,5	14196,0	15	32760,0

TABLA 3

3.2 COSTO MANO DE OBRA

3.2.1 Costo Mano de obra Departamentos Generales

3. 2.1.1 Objetivo. Conocer el costo de la mano de obra, por los distintos conceptos de salarios y prestaciones sociales anuales en cada Departamento o Centro de Costo. Algunos cargos deben ser distribuidos en diferentes Departamentos, según las horas laboradas en cada uno.

(Tabla No. 4).

3. 2.1.2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal.

3. 2. 1. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de las diferentes Dependencias de las cuales están compuesto los Departamentos Generales.

Columna No. 2: Cantidad de personal en cada Dependencia. La Enfermera Jefe labora medio tiempo en el área Administrativa.

Columna No. 3: Discriminación de los factores del costo de la mano de obra (salarios y prestaciones).

Columnas No. 4 a 16: Distribución del Costo de la mano de obra/año por Centros de Costo, relacionándolo con el número de horas/año para cada uno.

ESTUDIO DE COSTOS

COSTO DE MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS GENERALES

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

DEPENDENCIAS		FACTORES DEL COSTO	DEPARTAMENTOS GENERALES															
DENOMINACION	CANTIDAD		LAVANDERIA		ROPERIA		MANTENIMIENTO		ASEO		VIGILANCIA		COCINA		ADMINISTRACION		TOTAL	
			HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR	HRS	VALOR
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Serv.Grales.	29	SALARIOS	9984	\$11.382.000,0	9984	\$11.382.000,0			29952	\$30.744.000			22464	\$25.704.000			72384	\$79.212.000,0
		PRESTACION		\$6.828.000,0		\$6.828.000,0				\$18.444.000				\$15.420.000				\$47.520.000,0
Mantenimiento	2	SALARIOS					4992	\$8.460.000									4992	\$8.460.000,0
		PRESTACION						\$4.824.000										\$4.824.000,0
Transporte	1	SALARIOS													2496	\$3.156.000,0	2496	\$3.156.000,0
		PRESTACION														\$1.896.000,0		\$1.896.000,0
Contr.Vigilancia		Contrato									17472	\$32.500.000					17472	\$32.500.000,0
Enfermera Jefe	0,5	SALARIOS													1092	\$4.227.645,2	1092	\$4.227.645,2
		PRESTACION														\$2.029.416,5		\$2.029.416,5
Conmutador	3	SALARIOS													7488	\$9.000.000,0	7488	\$9.000.000,0
		PRESTACION														\$5.472.000,0		\$5.472.000,0
Dirección Científica	2	SALARIOS													4784	\$30.000.000,0		\$30.000.000,0
Caja	9	SALARIOS													21528	\$45.288.000,0	21528	\$45.288.000,0
		PRESTACION														\$25.356.000,0		\$25.356.000,0
Caja Urgencias	2	SALARIOS													4992	\$9.600.000,0	4992	\$9.600.000,0
		PRESTACION														\$5.472.000,0		\$5.472.000,0
Div.Admitiva.	5	SALARIOS													12480	\$57.600.000,0	12480	\$57.600.000,0
		PRESTACION														\$22.824.000,0		\$22.824.000,0
Dpto. Personal	2	SALARIOS													4992	\$15.600.000,0	4992	\$15.600.000,0
		PRESTACION														\$7.632.000,0		\$7.632.000,0
Sistemas	2	SALARIOS													4992	\$16.200.000,0	4992	\$16.200.000,0
		PRESTACION														\$7.776.000,0		\$7.776.000,0
Contabilidad	3	SALARIOS													7488	\$21.360.000,0	7488	\$21.360.000,0
		PRESTACION														\$10.260.000,0		\$10.260.000,0
Cobranzas	4	SALARIOS													9984	\$31.356.000,0	9984	\$31.356.000,0
		PRESTACION														\$15.324.000,0		\$15.324.000,0
SUBTOTAL		SALARIOS		\$11.382.000,0		\$11.382.000,0		\$8.460.000,0		\$30.744.000,0		\$32.500.000,0		\$25.704.000,0		\$243.987.645,2		\$363.559.645,2
SUBTOTAL		PRESTACION		\$6.828.000,0		\$6.828.000,0		\$4.824.000,0		\$18.444.000,0		\$0,0		\$15.420.000,0		\$104.041.416,5		\$156.385.416,5
TOTAL			9984	\$18.210.000,0	9984	\$18.210.000,0	4992	\$13.284.000,0	29952	\$49.188.000,0	17472	\$32.500.000,0	22464	\$41.124.000,0	82316	\$347.429.061,7	172.380	\$519.945.061,7

TABLA 4

3. 2. 2 Costo de Mano de Obra Departamentos Intermedios

3. 2. 2. 1 Objetivo. Conocer el costo de la mano de obra, por los distintos conceptos de salarios y prestaciones sociales anuales en cada Departamento o Centro de Costos . Algunos cargos deben ser distribuidos en diferentes Departamentos, según las horas laboradas en cada uno.

(Tabla No. 5).

3. 2. 2. 2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO DE MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS
CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

CARGOS		FACTORES DEL COSTO	DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS					
DENOMINACION	CANTIDAD		FARMACIA		ESTERILIZACION		TOTAL	
			HRS	VAL	HRS	VAL	HRS	VAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Instrumentadora	0,9	SALARIOS	0	0	1965,6	\$5.430.756,2	1965,6	\$5.430.756,2
		PRESTACION				\$2.607.329,1		\$2.607.329,1
Aux. enfermería	4	SALARIOS	0	0	8736	\$15.245.281,0	8736	\$15.245.281,0
		PRESTACION				\$8.689.524,5		\$8.689.524,5
Aux. Farmacia	7	SALARIOS	15288	\$31.259.985,1	0	\$0,0	15288	\$31.259.985,1
		PRESTACION		\$15.312.000,0		\$0,0		\$15.312.000,0
SUBTOTAL		SALARIOS	15288	\$31.259.985,1	10701,6	\$20.676.037,2	25989,6	\$51.936.022,3
SUBTOTAL		PRESTACION		\$15.312.000,0		\$11.296.853,6		\$26.608.853,6
TOTAL			15288	\$46.571.985,1	10701,6	\$31.972.890,8	25989,6	\$78.544.875,9

TABLA 5

3. 2. 2. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de las diferentes Dependencias de las cuales están compuesto los Departamentos Intermedios.

Columna No. 2: Cantidad de personal en cada Dependencia.

Columna No. 3: Discriminación de los factores del costo de la mano de obra (salarios y prestaciones).

Columnas No. 4 a 6: Distribución del Costo de la mano de obra/año por Centros de Costo, relacionándolo con el número de horas/año para cada uno.

3.2.3 Costo Mano de obra Departamentos Finales

3. 2. 3. 1 Objetivo. Conocer el costo de la mano de obra, por los distintos conceptos de salarios y prestaciones sociales anuales en cada Departamento o Centro de Costos. Algunos cargos deben ser distribuidos en diferentes Departamentos, según las horas laboradas en cada uno.

(Tabla No. 6).

ESTUDIO DE COSTOS

COSTO DE MANO DE OBRA. DEPARTAMENTOS FINALES

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

CARGOS		FACTORES DEL COSTO	DEPARTAMENTOS FINALES											
DENOMINACION	CANTIDAD		CIRUGIA		HOSPITALIZACION		UCI		C.INTERMEDIO.		URGENCIA		TOTAL	
			HRS	VAL	HRS	VAL	HRS	VAL	HRS	VAL	HRS	VAL	HRS	VALOR
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Médicos hosp.	7	SALARIOS	2839,2	\$29.203.187,8	1528,8	\$15.724.793,4	0	0	0	\$0,00	10920,0	\$112.319.953,2	15288,0	\$157.247.934,5
Enfermera Jefe	22,5	SALARIOS	4368,0	\$16.910.581,0	36036,0	\$139.512.292,9	3276,0	\$12.682.935,7	1092,0	\$4.227.645,2	4368,0	\$16.910.581,0	49140,0	\$190.244.035,8
	0	PRESTACION		\$8.117.665,9		\$66.970.743,8		\$6.088.249,4		\$2.029.416,5		\$8.117.665,9		\$91.323.741,6
Auxiliar de enferm.	86	SALARIOS	53508,0	\$93.377.345,9	64428,0	\$112.433.947,1	39312,0	\$68.603.764,3	13104,0	\$22.867.921,44	17472,0	\$30.490.561,9	187824,0	\$327.773.540,6
		PRESTACION		\$53.223.337,4		\$64.085.243,0		\$39.102.860,2		\$13.034.286,72		\$17.379.049,0		\$186.824.776,3
Instrumentadora	6,1	SALARIOS	13322,4	\$36.808.459,0	0	\$0,0	0,0	\$0,0	0,0	\$0,00	0	\$0,0	13322,4	\$37.067.066,4
		PRESTACION		\$17.671.897,2		\$0,0		\$0,0		\$0,00		\$0,0		\$17.671.897,2
Coord.Urgencias	1	SALARIOS	0	\$0,0	0	\$0,0	0,0	\$0,0	0,0	\$0,00	2184,0	\$22.799.999,0	2184	\$22.799.999,0
SUBTOTAL		SALARIOS	74037,6	\$176.299.573,6	101992,8	\$267.671.033,4	42588,0	\$81.286.700,0	14196,0	\$27.095.566,7	34944,0	\$182.521.095,1	267758,4	\$734.873.968,9
SUBTOTAL		PRESTACION		\$79.012.900,5		\$131.055.986,9		\$45.191.109,6		\$15.063.703,2		\$25.496.714,9		\$295.820.415,1
TOTAL			74037,6	\$255.312.474,1	101992,8	\$398.727.020,3	42588,0	\$126.477.809,6	14196,0	\$42.159.269,9	34944,0	\$208.017.810,0	267758,4	\$1.030.694.384,0

TABLA 6

3. 2. 3. 2 Fuentes. Información facilitada por el Departamento de Personal

3. 2. 3. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de las diferentes Dependencias de las cuales están compuestos los Departamentos Finales

Columna No. 2: Cantidad de personal en cada Dependencia.

Columna No. 3: Discriminación de los factores del costo de la mano de obra (salarios y prestaciones).

Columnas No. 4 a15: Distribución del Costo de la mano de obra / año por Centros de Costo, relacionándolo con el número de horas/año para cada uno.



3.3 COSTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS

3.3.1 Costo de materiales , suministros, papelería y útiles.

3.3.1.1 Objetivo. Conocer el valor total del consumo de materiales y suministros en cada uno de los Centros de Costos. (Tabla No. 7).

3.3.1.2 Fuentes. Información suministrada por el área de Contabilidad.

3.3.1.3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de todos los Centros de Costos.

Columnas No. 2 y 3: Valor de los Materiales Directos de los Departamentos Finales.

Columnas No. 4 a 9: Valor de los Materiales y Suministros Indirectos.

Columna No. 10: Valor total de Materiales y Suministros Directos e Indirectos de los diferentes Centros de Costos.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO DE MATERIALES , SUMINISTROS, PAPELERIA Y UTILES
CLINICA NUEVA
 Marzo 31 de 1,996

CENTROS DE COSTOS	MATERIALES DIRECTOS		MATERIALES INDIRECTOS						SUBTOTAL INDIRECTOS	TOTAL
	CURACION Y QUIRURGICOS	SUB-TOTAL DIRECTOS	VIVERES	ELEMENTOS DE ASEO	LENCERIA Y VESTUARIO	OTROS				
						PAPELERIA	UTILES			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
CIRUGIA	\$24.712.050	\$24.712.050				\$1.124.919,0		\$1.124.919,0	\$25.836.969,0	
HOSP. CIRUGIA	\$3.530.293	\$3.530.293				\$2.053.746,0		\$2.053.746,0	\$5.584.038,7	
UCI	\$2.471.205	\$2.471.205				383579		\$383.579,0	\$2.854.784,0	
CUIDADO INTERMED.	\$1.765.146	\$1.765.146				282767		\$282.767,0	\$2.047.913,4	
URGENC. CONSULTA	\$2.824.235	\$2.824.235				\$4.274.693,0		\$4.274.693,0	\$7.098.927,6	
FARMACIA		\$0						\$0,0	\$0,0	
ESTERILIZACION								\$0,0	\$0,0	
LAVANDERIA								\$0,0	\$0,0	
ROPERIA					\$7.450.672			\$7.450.672,0	\$7.450.672,0	
MANTENIMIENTO					\$7.195.298			\$7.195.298,0	\$7.195.298,0	
ASEO								\$0,0	\$0,0	
VIGILANCIA				\$18.731.000				\$18.731.000,0	\$18.731.000,0	
COCINA			\$70.876.583					\$0,0	\$0,0	
ADMINISTRACION						\$12.130.697	\$3.280.019	\$15.410.716,0	\$15.410.716,0	
TOTAL	\$35.302.929	\$35.302.929	\$70.876.583	\$18.731.000	\$14.645.970	\$20.250.401	\$3.280.019	\$127.783.973	\$163.086.902	

TABLA 7

3. 4 RECURSOS FISICOS

3. 4. 1. Objetivo. Conocer el valor de los inventarios (Equipos, Muebles y Enseres y Vehículos) y asignar el correspondiente al consumo de servicios a todos los Departamentos. (Tabla No. 8).

3. 4. 2 Fuentes. Información suministrada por las áreas de Contabilidad y Mantenimiento y los recibos enviados por las Empresas de Servicios Públicos.

3. 4. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de todos los Centros de Costos.

Columna No. 2 a 4: Corresponde respectivamente a los valores de Equipos, Muebles y Enseres y Vehículos.

Columna No. 5: Corresponde al total de personas por cada Centro de Costos al año.

Columna No. 6: Área Física en metros cuadrados por cada Centro de Costos.

Columnas No. 7 y 8: Consumo de Energía expresada en Kv. y el valor correspondiente a cada Centro de Costos.

Columna No. 9: Valor del consumo de agua por cada Centro de Costos.

Columnas No. 10 a 12: Número de teléfonos directos y extensiones de cada Centro de Costos.

Columnas No. 13 y 14: Porcentaje de utilización de vapor por cada Centro de Costos con su respectivo valor.

Columna No. 15: Valor facturado del gas en el único Centro de Costos que lo utiliza.

ESTUDIO DE COSTOS
RECURSOS FISICOS
CLINICA NUEVA
 Marzo 31 de 1,996

CENTRO DE COSTOS	VALOR INVENTARIOS			No. DE PERSONAS	AREA FISICA EN Mts.2	BASES DE ASIGNACION									
	EQUIPOS	M. Y ENSER	VEHICULOS			ENERGIA			AGUA		TELEFONOS		VAPOR		GAS
						KVTS	VALOR	VALOR	DIRECTOS	EXT.CONM	VALOR	%	VALOR	VALOR	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CIRUGIA	251997309	0	0	14203,5	628	91994,174	10519533,8	2185719,801	5	6	959102,65	0	0	0	
HOSP. CIRUGIA	119197684	0	0	27068,5	1600	234380,061	26801360	4165463,191	15	70	7411247,75	0	0	0	
UCI	91294177	0	0	10861,5	135	19775,8177	2261364,75	1671432,789	1	1	174382,3	0	0	0	
C. INTERM.	63052510	0	0	5132,5	155	22705,5684	2596381,75	789819,895	0	1	87191,15	0	0	0	
URG. CONSULTA	26744128	0	0	12429	111	16260,1167	1859344,35	1912649,094	2	3	435955,75	0	0	0	
FARMACIA	2833000	0	0	2190	68	9961,1526	1139057,8	337010,34	0	2	174382,3	0	0	0	
ESTERILIZACION	101792000	0	0	1788,5	72	10547,1028	1206081,2	275225,111	0	1	87191,15	25	4533500	0	
LAVANDERIA	19809500	0	0	1460	43	6298,96415	720286,55	224673,56	0	1	87191,15	25	4533500	0	
ROPERIA	19809500	0	0	1460	43	6298,96415	720286,55	224673,56	0	0	0	0	0	0	
MANTENIMIENTO	58880070	0	0	730	55	8056,8146	921296,75	112336,78	0	1	87191,15	25	4533500	0	
ASEO	2651859	0	0	4380	8	1171,90031	134006,8	674020,68	0	0	0	0	0	0	
VIGILANCIA	549140	0	0	1825	8	1171,90031	134006,8	280841,95	0	2	174382,3	0	0	0	
COCINA	13757455	0	0	3285	76	11133,0529	1273064,6	505515,51	0	1	87191,15	25	4533500	802940	
TRANSPORTE	0	0	30628000	365	0	0	0	56168,39	0	0	0	0	0	0	
ADMINISTRACION	106797053	67979859	0	11862,5	269	39405,1478	4505978,65	1825472,675	7	18	2179778,75	0	0	0	
TOTAL	879166386	67979859	30628000	99041	3271	479160,738	54792030,35	15241023,33	30	107	11945187,55	100	18134000	802940	

TABLA 8

4. CONSOLIDACIÓN DE COSTOS

4.1 COSTO TOTAL DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES

4.1.1 Objetivo. Consolidar el valor total de los diferentes elementos del Costo (Mano de Obra, Materiales y Suministros y Gastos Generales) para los Departamentos Generales. (Tabla No. 9).

4.1.2 Fuentes.

- Costo de Mano de Obra de los Departamentos Generales (Tabla No. 4).
- Costo de Materiales y Suministros, lo correspondiente a los Departamentos Generales. (Tabla No. 7).
- Recursos Físicos. (Tabla No. 8)
- Información suministrada por el área de Contabilidad.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO TOTAL DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES
CLINICA NUEVA
 Marzo 31 de 1,996

CENTROS DE COSTOS		LAVANDERIA	ROPERIA	MANTENIM.	ASEO	VIGILANCIA	COCINA	ADMON.	TOTAL
ELEMENTOS DEL COSTO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MANO DE OBRA	Salarios	\$11.382.000	\$11.382.000	\$8.460.000	\$30.744.000	\$32.500.000	\$25.704.000	\$243.387.645	\$363.559.645
	Prest. Sociales	\$6.828.000	\$6.828.000	\$4.824.000	\$18.444.000		\$15.420.000	\$104.041.417	\$156.385.417
	TOTAL MO	\$18.210.000	\$18.210.000	\$13.284.000	\$49.188.000	\$32.500.000	\$41.124.000	\$347.429.062	\$519.945.062
MATERIALES Y SUMINISTROS	Viveres						\$70.876.583		\$70.876.583
	Elem. Aseo				\$18.731.000				\$18.731.000
	Lenc. y Vest	\$7.450.672	\$7.195.298						\$14.645.970
	TOTAL MAT	\$7.450.672	\$7.195.298	\$0	\$18.731.000	\$0	\$70.876.583	\$0	\$104.253.553
GASTOS GENERALES	Serv. Public.	\$1.032.152	\$944.961	\$1.120.825	\$808.028	\$589.231	\$1.865.772	\$8.567.399	\$14.928.367
	Mant y repar			\$4.915.067					\$4.915.067
	Equipos	\$19.809.500	\$19.809.500	\$58.880.070	\$2.651.859	\$549.140	\$13.757.455	\$106.797.053	\$222.254.577
	Edificio	\$18.830.886	\$18.830.886	\$24.086.016	\$3.503.421	\$3.503.421	\$33.282.495	\$117.802.516	\$219.839.640
	Combustibles	\$4.533.500		\$4.533.500			\$5.336.440		\$14.403.440
	Utiles y Pap							\$15.410.716	\$15.410.716
	Mueb Ens.							\$67.979.859	\$67.979.859
	Vehiculos							\$30.628.000	\$30.628.000
TOTAL G. GRAL	\$44.206.037	\$39.585.346	\$93.535.478	\$6.963.307	\$4.641.792	\$54.242.162	\$347.185.543	\$590.350.666	
TOTALES		\$69.866.709	\$64.990.644	\$106.819.478	\$74.882.307	\$37.141.792	\$166.242.745	\$694.614.605	\$1.214.558.280

TABLA 9

4. 1. 3 Diligenciamiento.

Columnas No. 1 y 2: Listado de los diferentes elementos del costo.

Columnas No. 3 a 9: Valor de cada uno de los elementos del costo para los Departamentos Generales.

Columna No. 10: Valor total de cada uno de los Elementos del Costo.

4. 2 COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS

4. 2. 1 Objetivo. Consolidar el valor total de los diferentes elementos del Costo (Mano de Obra, Materiales y Suministros y Gastos Generales) para los Departamentos Intermedios. (Tabla No. 10).

4. 2. 2 Fuentes

- Costo de Mano de Obra de los Departamentos Intermedios.
(Tabla No. 2)
- Costo de Materiales y Suministros, lo correspondiente a los Departamentos Intermedios. (Tabla No. 7).
- Recursos Físicos. (Tabla No. 8).
- Información suministrada por el área de Contabilidad.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS
CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

ELEMENTOS DEL COSTO	CENTROS DE COSTOS	FARMACIA	C. ESTERILIZACION	TOTAL
1	2	3	4	5
MANO DE OBRA	Salarios	\$31.259.985,1	\$20.676.037,2	\$51.936.022
	Prest. Sociales	\$15.312.000,0	\$11.296.853,6	\$26.608.854
	TOTAL MO	\$46.571.985,1	\$31.972.891	\$78.544.876
MATERIALES Y SUMINISTROS	Curación Y Qx			
	Drog y Medic			
	Otros			
	Viveres			
	Elem. Aseo			
	Mat Esteriliz.			
	Lenc. y Vest			
	Otros			
	TOTAL MAT	\$0	\$0	\$0
	GASTOS GENERALES	Serv. Public.	\$1.650.450	\$1.568.477
Depreciación				
Mant y repar				
Equipos		\$2.833.000	\$101.792.000	\$104.625.000
Edificio		\$29.779.075	\$31.530.785	\$61.309.860
Combustibles			\$4.533.500	\$4.533.500
Utiles y Pap				
OTROS				
TOTAL G. GRAL		\$34.262.525	\$139.424.762	\$173.687.287
TOTALES		\$80.834.510	\$171.397.653	\$252.232.163

TABLA 10

4. 2. 3 Diligenciamiento.

Columnas No. 1 y 2: Listado de los diferentes elementos del costo.

Columnas No. 3 y 4: Valor de cada uno de los elementos del costo para los Departamentos Intermedios.

Columna No. 5: Valor total de cada uno de los Elementos del Costo.

4.3 COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS FINALES

4.3.1 Objetivo. Consolidar el valor total de los diferentes elementos del Costo (Mano de Obra, Materiales y Suministros y Gastos Generales) para los Departamentos Finales. (Tabla No. 11).

4.3.2 Fuentes.

- Costo de Mano de Obra de los Departamentos Finales. (Tabla No., 3).
- Costo de Materiales y Suministros, lo correspondiente a los Departamentos Finales. (Tabla No. 7).
- Recursos Físicos. (Tabla No. 8).
- Información suministrada por el área de Contabilidad.

4.3.3 Diligenciamiento.

Columnas No. 1 y 2: Listado de los diferentes elementos del costo.

Columnas No. 3 a 7: Valor de cada uno de los elementos del costo para los Departamentos Finales.

Columna No. 8: Valor total de cada uno de los elementos del costo.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS FINALES
CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

CENTROS DE COSTOS		CIRUGIA	HOSPITALIZACION	UCI	C. INTERM.	URGENCIAS	TOTAL
ELEMENTOS DEL COSTO							
1	2	3	4	5	6	7	8
MANO DE OBRA	Salarios	\$176.299.574	\$267.671.033,4	\$81.286.700,0	\$27.095.566,7	\$182.521.095,1	\$734.873.969
	Prest. Sociales	\$79.012.901	\$131.055.986,9	\$45.191.109,6	\$15.063.703,2	\$25.496.714,9	\$295.820.415
	TOTAL MO	\$255.312.474	\$398.727.020	\$126.477.810	\$42.159.270	\$208.017.810	\$1.030.694.384
MATERIALES Y SUMINISTROS	Curación Y Qx	\$24.712.050	\$3.530.293	\$2.471.205	\$1.765.146	\$2.824.234	\$35.302.928
	Drog y Medic						
	Otros						
	Viveres						
	Elem. Aseo						
	Mat Esteriliz.						
	Lenc. y Vest						
	Otros						
	TOTAL MAT	\$24.712.050	\$3.530.293	\$2.471.205	\$1.765.146	\$2.824.234	\$35.302.928
GASTOS GENERALES	Serv. Public.	\$13.664.357	\$38.378.071	\$4.107.180	\$3.473.393	\$4.207.950	\$63.830.951
	Depreciación						
	Mant y repar						
	Equipos	\$251.997.309	\$119.197.684	\$91.294.177	\$63.052.510	\$26.744.128	\$552.285.808
	Edificio	\$275.018.514	\$700.684.112	\$59.120.222	\$67.878.773	\$48.609.960	\$1.151.311.582
	Combustibles						
	Utiles y Pap	\$1.124.919	\$2.053.746	\$383.579	\$282.767	\$4.274.693	\$8.119.704
	OTROS						
TOTAL G. GRAL	\$541.805.099	\$860.313.613	\$154.905.158	\$134.687.443	\$83.836.732	\$1.775.548.045	
TOTALES		\$821.829.623	\$1.262.570.926	\$283.854.173	\$178.611.859	\$294.678.776	\$2.841.545.357

TABLA 11

5 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS ENTRE DEPARTAMENTOS

5. 1 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES A LOS DEPARTAMENTOS FINALES E INTERMEDIOS

5. 1. 1 Objetivo. Asignar los costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales e Intermedios. (Tabla No. 12).

5. 1. 2 Fuentes

- Costo total Departamentos Generales (Tabla No. 9)

5. 1. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Lista de los Departamentos Generales.

Columnas No. 2 a 6: Distribución del valor correspondiente de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales.

Columnas No. 7 y 8: Distribución del valor correspondiente de los Departamentos Generales a los Departamentos Intermedios.

Columna No. 9: Total de los Departamentos Generales ya asignado a los Departamentos Finales e Intermedios.

ESTUDIO DE COSTOS

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES A LOS DEPARTAMENTOS FINALES E INTERMEDIOS

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

DEPARTAMENTOS GENERALES	CIRUGIA	HOSPITALIZACION	UCI	C. INTERM.	URGENCIAS	FARMACIA	C. ESTERILIZACION	TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9
LAVANDERIA	\$13.973.342	\$48.906.696	\$2.794.668	\$1.397.334	\$2.794.668			\$69.866.709,0
BASE DE ASIGNACION	20%	70%	4%	2%	4%			
ROPERIA	\$12.998.128,8	\$45.493.450,8	\$2.599.625,8	\$1.299.812,9	\$2.599.625,8			\$64.990.644,0
BASE DE ASIGNACION	20%	70%	4%	2%	4%			
MANTENIMIENTO	\$16.022.921,7	\$74.773.634,6	\$4.272.779,1	\$2.136.389,6	\$4.272.779,1	\$1.068.194,8	\$4.272.779,1	\$106.819.478,0
BASE DE ASIGNACION	15%	70%	4%	2%	4%	1%	4%	
ASEO	\$16.983.058,4	\$43.268.938,7	\$3.650.816,7	\$4.191.678,4	\$3.001.782,6	\$1.838.929,9	\$1.947.102,2	74.882.307,1
BASE DE ASIGNACION	628	1600	135	155	111	68	72	
VIGILANCIA	\$8.423.635,0	\$21.461.490,6	\$1.810.813,3	\$2.079.081,9	\$1.488.890,9	\$912.113,3	\$965.767,1	\$37.141.792,1
BASE DE ASIGNACION	628	1600	135	155	111	68	72	
COCINA		\$162.917.890,1		\$1.662.427,5	\$1.662.427,4			\$166.242.745,0
BASE DE ASIGNACION		98%		1%	1%			
ADMINISTRACION	\$104.192.190,8	\$416.768.763,0	\$27.784.584,2	\$13.892.292,1	\$69.461.460,5	\$55.569.168,4	\$6.946.146,1	\$694.614.605,0
BASE DE ASIGNACION	15%	60%	4%	2%	10%	8%	1%	
TOTAL	\$172.593.276,5	\$813.590.864,1	\$42.913.287,4	\$26.659.016,5	\$85.281.634,7	\$59.388.406,4	\$14.131.794,5	1.214.558.280

TABLA 12

5. 2 COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS

5. 2. 1 Objetivo. Conocer el costo total de los Departamentos Intermedios

(Tabla No, 13)

5. 2. 2 Fuentes

Costo de los Departamentos Intermedios. (Tabla No. 10)

Distribución de los Costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales e Intermedios. (Tabla No. 12)

5. 2. 3 Diligenciamiento.

Columna No. 1: Listado de costos para Departamentos Intermedios.

Columna No. 2: Valor de los costos para Farmacia.

Columna No. 3: Valor de los costos para Centro de Esterilización.

Columna No. 4: Valor total de los costos de los Departamentos Intermedios.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS
CLINICA NUEVA
 Marzo 31 de 1,996

COSTO	FARMACIA	ESTERILIZACION	TOTAL
1	2	3	4
COSTO DPTO.	\$80.834.510	\$171.397.653	\$252.232.163
COSTO BASE DE ASIGNACION	\$59.388.406	\$14.131.795	\$73.520.201
TOTAL	\$140.222.916	\$185.529.448	\$325.752.364

TABLA 13

5. 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS A LOS DEPARTAMENTOS FINALES.

5. 3. 1 Objetivo. Asignar los costos de los Departamentos Intermedios a los Departamentos Finales. (Tabla No. 14).

5. 3. 2 Fuente.

Costo total Departamentos Intermedios. (Tabla No. 13)

5. 3. 3 Diligenciamiento

Columna No. 1: Listado de los Departamentos Intermedios.

Columna 2 a 6: Distribución de los costos de los Departamentos Intermedios a cada uno de los Departamentos Finales.

Columna 7: Costo total de los Departamentos Intermedios asignados a los Departamentos Finales.

ESTUDIO DE COSTOS

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS DE LOS DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS A LOS DEPARTAMENTOS FINALES CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

CENTROS DE COSTOS	CIRUGIA	HOSPITALIZACION	UCI	C. INTERM.	URGENCIAS	TOTAL
1	2	3	4	5	6	7
FARMACIA	\$35.055.729	\$56.089.166,6	\$21.033.437,5	\$14.022.291,6	\$14.022.292	\$140.222.916
BASE DE ASIGNACION	25%	40%	15%	10%	10%	
ESTERILIZACION	\$120.594.141	\$27.829.417,1	\$18.552.944,8	\$9.276.472,4	\$9.276.472,4	\$185.529.447,5
BASE DE ASIGNACION	65%	15%	10%	5%	5%	
TOTAL	\$155.649.870	\$83.918.583,7	\$39.586.382,2	\$23.298.764,0	\$23.298.764,0	\$325.752.364

TABLA 14

5. 4 COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS FINALES.

5. 4. 1 Objetivo. Conocer el costo total de los Departamentos Finales.

(Tabla No. 15)

5. 4. 2 Fuente.

Costo de los Departamentos Finales. (Tabla No. 11)

Distribución de los costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Finales e Intermedios. (Tabla No. 12)

Distribución de los costos de los Departamentos Intermedios a los Departamentos Finales. (Tabla No. 14)

5. 4. 3 Diligenciamiento.

Columna 1: Listado de costos para los Departamentos Finales.

Columna 2 a 6: Costos totales para cada uno de los Departamentos Finales.

Columna 7: Costo total de los Departamentos Finales.

ESTUDIO DE COSTOS
COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS FINALES
CLINICA NUEVA
Marzo 31 de 1,996

COSTO	CIRUGIA	HOSPITALIZACION	UCI	C.INTERMEDIOS	URGENCIAS	TOTAL
1	2	3	4	5	6	7
COSTO DEPARTAMENTO	\$821.829.623	\$1.262.570.926	\$283.854.173	\$178.611.859	\$294.678.776	\$2.841.545.357
BASE ASIGNACION DPTO.GENERALES	\$172.593.277	\$813.590.864	\$42.913.287	\$26.659.017	\$85.281.635	\$1.141.038.079
BASE ASIGNACION DPTO.INTERMED.	\$155.649.870	\$83.918.584	\$39.586.382	\$23.298.764	\$23.298.764	\$325.752.364
TOTAL	\$1.150.072.769	\$2.160.080.374	\$366.353.842	\$228.569.640	\$403.259.175	\$4.308.335.800

TABLA 15

6 INTERPRETACIÓN DE CUADROS

6.1 LECTURA

6. 1. 1 Distribución de la mano de obra. La Clínica ha establecido como norma general la intensidad horaria semanal para las diferentes áreas de la siguiente manera. (Tablas No. 1, 2, 3) :

Área Asistencial	:	42 horas semanales
Área Administrativa	:	46 horas semanales
Área de Servicios Generales	:	48 horas semanales

La clínica tiene un total de 206 empleados discriminados de la siguiente manera:

- Departamentos Generales 71.5 empleados
- Departamentos Intermedios 11.9 empleados

- Departamentos Finales 122.6 empleados

Las fracciones anotadas se presentan porque al realizar el estudio de tiempos y movimientos, algunos empleados dividen su tiempo en los Departamentos Intermedios y Finales de la siguiente manera:

- Una Jefe de Enfermería distribuye la mitad de su tiempo laboral en el área administrativa y la otra mitad en asistencial.
- Las Instrumentadora rotan el 12.86% de su tiempo laboral en el Departamento de Esterilización y 87.14% en salas de cirugía.
- El Director Científico está el 100% en el área administrativa.

El número de horas de cada Departamento se determina de acuerdo a los cuadros de rotación y asignación de turnos que fija el Departamento de Personal para todas las áreas.

Siguiendo las pautas fijadas por la Clínica, al determinar la intensidad horaria, se obtiene un total de 469.740 horas/año, porcentualmente asignadas así:

- Departamentos Generales 37.4%

- Departamentos Intermedios 5.6%
- Departamentos Finales 57.0%

El porcentaje de horas de los Departamentos Intermedios resulta bajo con respecto a estudios técnico de otras Instituciones de salud. Esto se debe a que dichos Departamentos generalmente están conformados por todos los servicios de apoyo (Imagenología, Laboratorio Clínico, etc.), que en el presente estudio no se tuvieron en cuenta.

6. 1. 2 Costo de la mano de obra. Se obtuvo de la nómina mensual, determinando el número de personas en cada uno de los Departamentos, con su respectivo cargo, horas contratadas, sueldo básico mensual, recargos y sus correspondientes prestaciones sociales. (Tablas No. 4, y 6).

En el proceso de análisis del costo de cada Departamento con su respectivo total se determinaron las siguientes relaciones porcentuales:

6. 1. 2. 1 Departamentos Generales. La distribución porcentual del costo de mano de obra es el siguiente:

- Lavandería 3.5%
- Ropería 3.5%

- Mantenimiento 3%
- Aseo 9%
- Vigilancia 6%
- Cocina 8%
- Administración 67%

6. 1. 2. 2 Departamentos Intermedios. La distribución porcentual del costo de mano de obra es el siguiente:

- Farmacia 59%
- Esterilización 41%

6. 1. 2. 3 Departamentos Finales. La distribución porcentual del costo de mano de obra es el siguiente:

- Cirugía 25%
- Hospitalización 39%
- UCI 12%
- C. Intermedios 4 %
- Urgencias 20%

Más del 50% de los costos están representados en el área de hospitalización (General, UCI, Cuidados Intermedios) y el resto se lo reparten Cirugía y Urgencias en porcentajes similares.

6. 1. 3 Relación costo total mano de obra. El valor total del costo de la mano de obra de la Clínica es de \$1.629.184.321, distribuido porcentualmente entre cada uno de los Departamentos así:

- Departamentos Finales 63%
- Departamentos Intermedios 5%
- Departamentos Generales 32%

Los Departamentos Finales, como era de esperarse se llevan el mayor porcentaje del costo de mano de obra y se confirma que el costo de los Departamentos Intermedios es muy bajo por la no inclusión de los servicios de apoyo ya anotados.

6. 1. 4 Costo de materiales suministros papelería y útiles. Como no se realizan registros de costos en cada uno de los Departamentos, se determino a través de la información consolidada en el Balance General a Diciembre 31/95, con el respectivo ajuste a 1.996. (Tabla No. 7)

Se han expresado en dos sectores diferentes, los correspondientes a materiales directos y a materiales indirectos. Los costos de materiales directos corresponden a materiales de curación y quirúrgicos, que se aplican a los Departamentos Finales, según prorratio por actividades. Hay otros costos no incluidos por petición expresa de la administración de la Clínica como son drogas, medicamentos, oxígeno y gases anestésicos, para los cuales la Clínica es intermediaria.

En cuanto a los materiales indirectos se aplican para cada uno de los Departamentos Generales y se incluyen los correspondientes a papelería tomados de un gran ítem que la Clínica denomina papelería asistencial y se prorratio de acuerdo a las actividades de los Departamentos Finales.

6. 1. 5 Recursos Físicos. Se obtuvo a través de registros diligenciados en la sección Financiera, mediante los cuales se cargó a cada Departamento el valor en que se incurre por cada uno de los conceptos. (Tabla No. 8).

El valor de los inventarios se ha tomado de los datos suministrados del Balance General, se encuentran deficiencias ya que la Clínica actualmente está en proceso de sistematización para determinar los respectivos activos a cada Departamento.

Las bases de asignación se definieron o bien de acuerdo al número de personas empleadas y/o pacientes y al área en metros cuadrados. Para energía se optó por prorrateo según el área y el costo del servicio de agua de acuerdo al número de personas/año de cada Departamento. Los valores por concepto de teléfonos se tomaron de acuerdo al número de líneas directas y extensiones. Los costos de vapor se asignaron por concepto técnico en la misma proporción a cuatro Departamentos. El gas se utiliza únicamente en la cocina por lo tanto el costo total se carga a este Departamento.

6.2 RESULTADOS

6. 2.1 Costo de los departamentos generales (Tabla No. 9)

Sumando los elementos del costo, tenemos que la relación porcentual es la siguiente (Gráfico No. 1.)

• Lavandería	6 %
• Ropería	5 %
• Mantenimiento	9 %
• Aseo	7 %
• Vigilancia	3 %
• Cocina	13%
• Administración	57.%

Está consolidado el valor total de los Departamentos Generales, de los cuales el 91% corresponden a mano de obra y gastos generales.

Se destaca el hecho del bajo costo de vigilancia, únicamente representa el 3% y es evidente para la Clínica al no tener cargas prestacionales y laborales.

El mayor costo está dado por Administración, explicándose esto por la necesidad de un sustento adecuado a las labores operativas de la Clínica. No se puede lograr un desarrollo satisfactorio si la organización administrativa no corresponde a los adelantos tecnológicos y científicos de las demás áreas.

COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS GENERALES

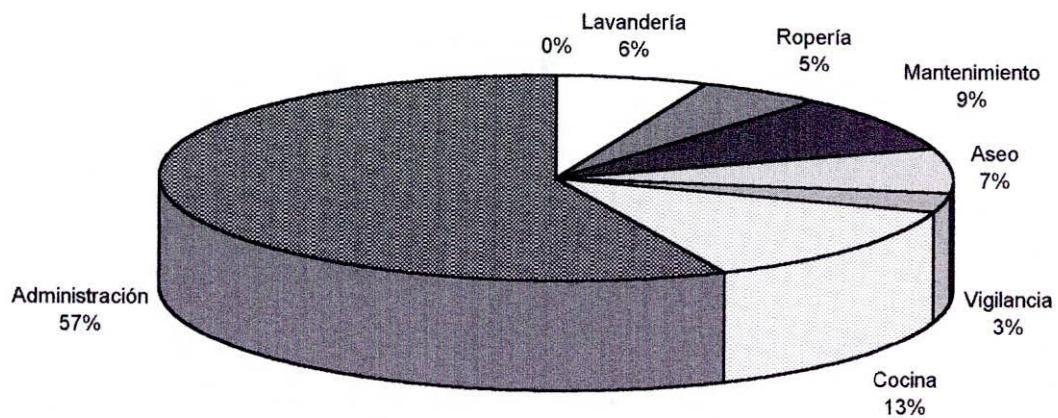


GRAFICO 1

6. 2. 2 Costo De Los Departamentos Intermedios. (Tabla No. 10)

Sumando los elementos del costo, tenemos que la relación porcentual es la siguiente (Gráfico No. 2)

- Farmacia 32%
- Esterilización 68%

Hay un cambio notable en la relación de los costos de los dos Departamentos respecto al costo inicial de mano de obra, debido a los costos en equipo y combustibles, mayores en el Departamento de Esterilización.

No se consideran para los Departamentos Intermedios, valores correspondientes a materiales y suministros por solicitud de la Administración de la Clínica.

Los materiales y suministros de esterilización se repartieron en los Departamentos Finales ya que el rubro contable (curación y quirúrgicos), globaliza estos costos.

Para Farmacia el rubro contable (Drogas y medicamento), elevarían notablemente su costo, lo cual no sería real, pues se considera que la función de la Clínica es únicamente de intermediación.

COSTO DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS

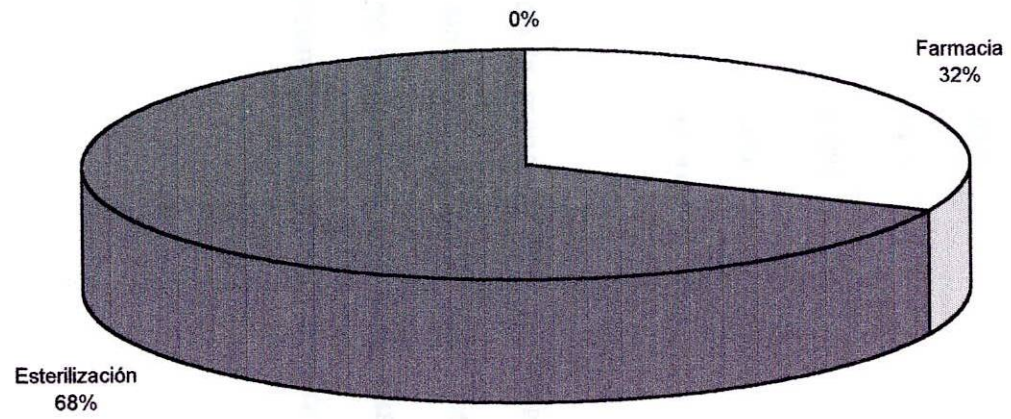


GRAFICO 2

6. 2. 3 Costo de los Departamentos Finales. (Tabla No. 11). Sumando los elementos del costo, tenemos que la relación porcentual es la siguiente (Gráfico No. 3)

• Cirugía	30%
• Hospitalización	44%
• UCI	9.9%
• C. Intermedio	6%
• Urgencias	10.1%

Cuando se vio el costo de la mano de obra la participación porcentual de urgencias y cirugía eran similares, ya en el costo total se ha marcado una gran diferencia en favor de cirugía que está dado básicamente por los altos costos de equipos y el porcentaje asignado por el valor del edificio.

COSTO DE LOS DEPARTAMENTOS FINALES

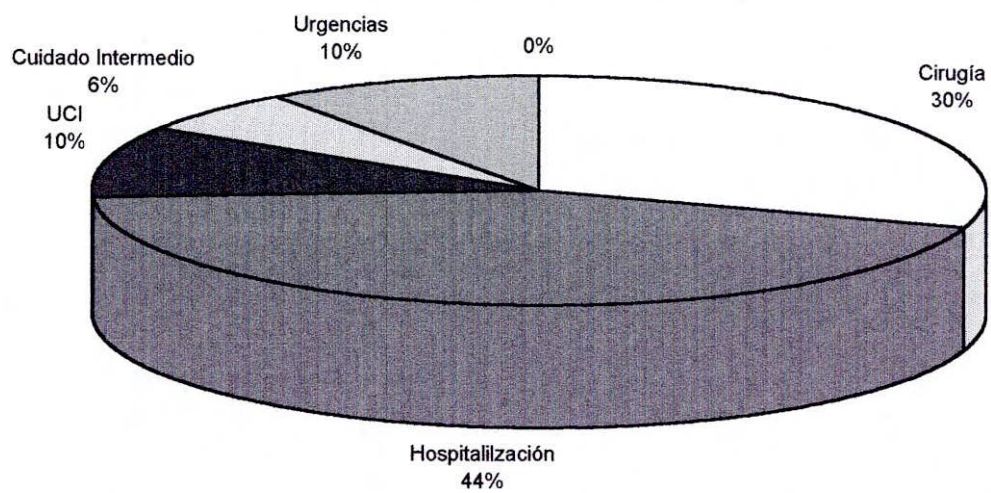


GRAFICO 3

6. 2. 4 Distribución de los Costos. (Tabla No. 12)

6. 2. 4. 1 Departamentos Generales a Departamentos Intermedios y

Finales. Se aplican los costos de los Departamentos Generales a los Departamentos Intermedios y Finales, de acuerdo a criterios de prorrateo establecidos por la Administración de la Clínica, excepto para aseo y vigilancia en los que se asignaron según el área de cada Departamento. De ambas formas se expresa técnicamente la mayor o menor injerencia de los costos de los Departamentos Generales en los otros Departamentos.

La distribución porcentual queda de esta manera (Gráfico No. 4)

- Cirugía 14%
- Hospitalización 67%
- UCI 4%
- C. Intermedio 2%
- Urgencias 7%
- Farmacia 5%
- Esterilización 1%

DEPARTAMENTOS GENERALES A DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS Y FINALES

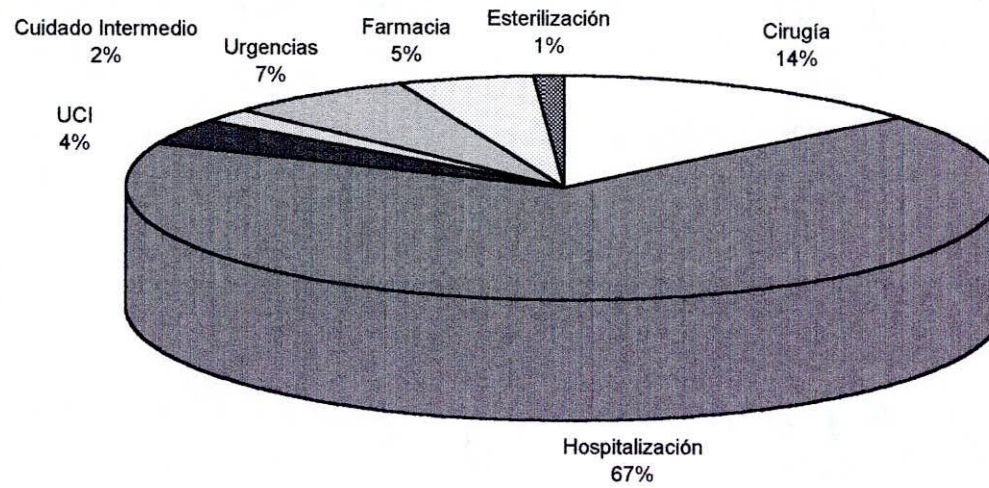


GRAFICO 4

6. 2. 4. 1. 1 Costo total de los Departamentos Intermedios. Se incluyen los costos totales de Cada Departamento y se suman los valores dados de acuerdo a las bases de asignación, expresando el costo total de los Departamentos Intermedios.(Tabla No. 12)

La distribución porcentual de los costos es la siguiente (Gráfico No. 5)

- Farmacia 43%
- Esterilización 57%

Aplicada la base de asignación a los Departamentos Intermedios, el costo de Farmacia aumenta debido al porcentaje que le corresponde de los costos administrativos.

COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS

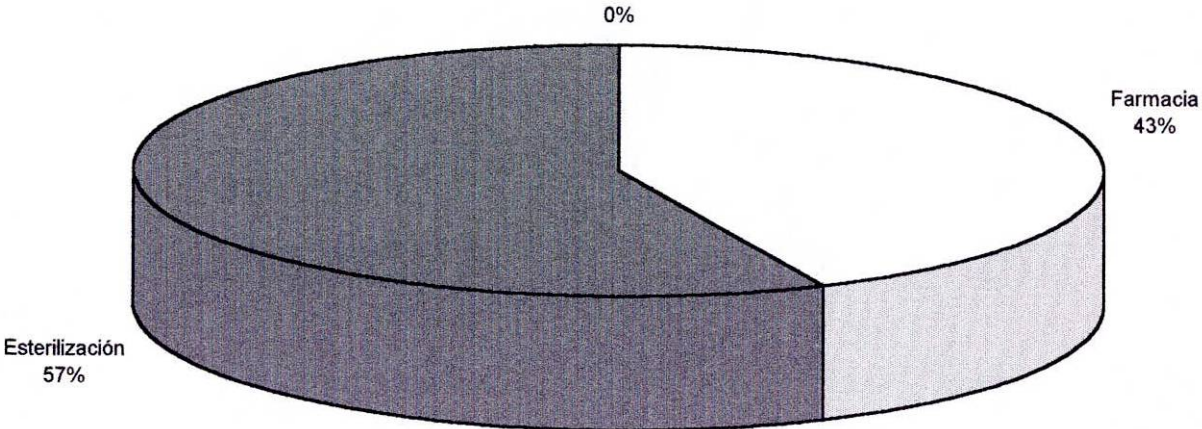


GRAFICO 5

DEPARTAMENTOS INTERMEDIOS A FINALES

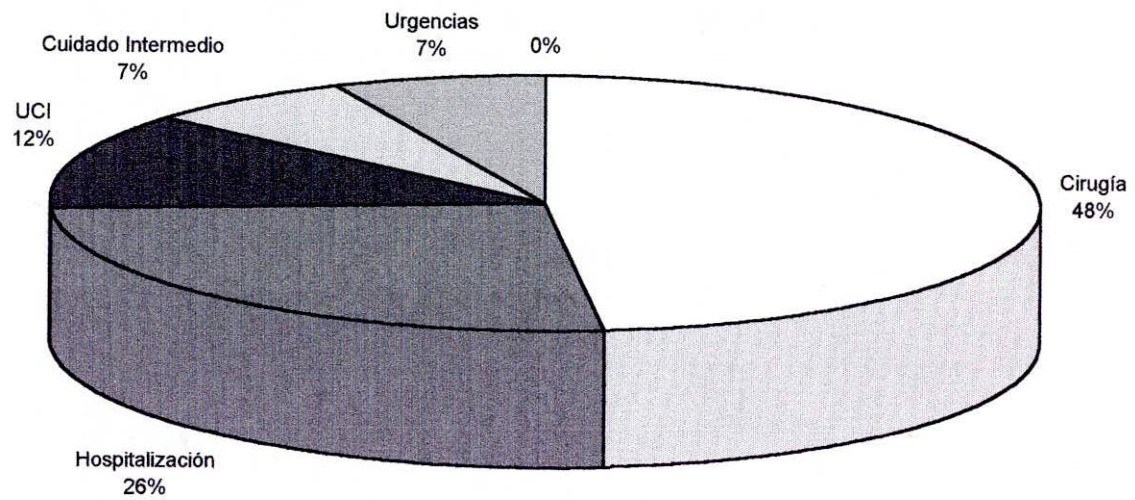


GRAFICO 6

COSTO TOTAL DEPARTAMENTOS FINALES

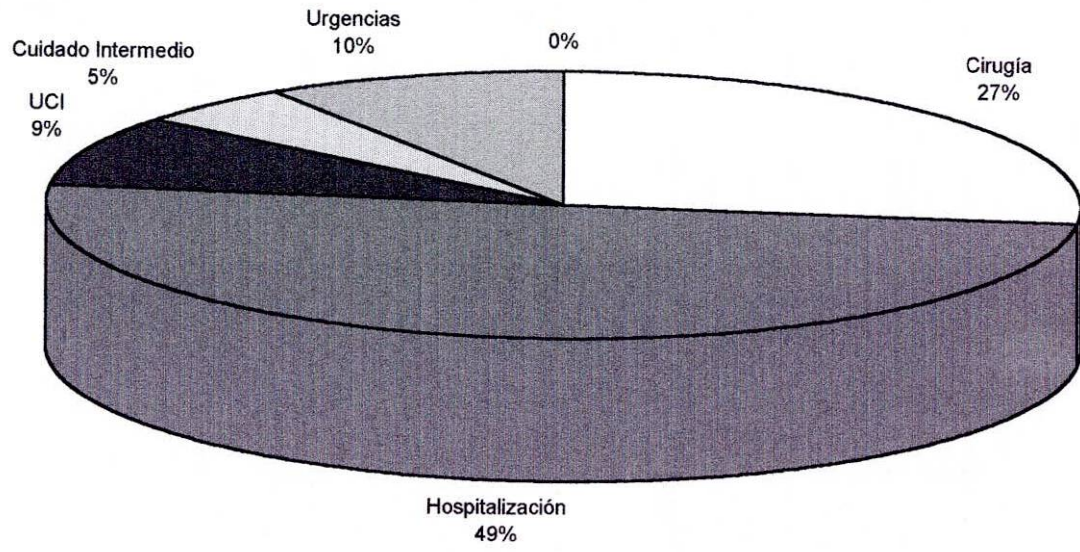


GRAFICO 7

7. ANÁLISIS ACTIVIDAD E INSTRUMENTOS

7.1 DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA. Se utilizan 5 salas de Cirugía durante 12 horas diarias. El total de cirugías realizadas en 1.995 fue de 3.969, de las cuales 1.830 fueron ambulatorias. Con estos datos se obtiene que en promedio cada cirugía dura 7.5 horas, ya que se hicieron 12.7 cirugías al día. (Tabla No. 16).

Utilizando estos indicadores el costo de la sala/día es de \$ 605.717.00 y el costo de cirugía, sin entrar a determinar de que tipo es y de que especialidad es de \$ 238.075.00; no se especifican estas características ya que no hay estadísticas fiables que permitan hacerlo.

Si consideramos las tarifas del FONSAT, en donde por derechos de sala los precios varían de \$ 23.746.00 a \$ 235.530.00, como tarifa máxima y en el ISS de \$ 6.970.00 a \$ 296.400.00, vemos que no es económicamente factible para la Clínica sostener estas tarifas.

ESTUDIO DE COSTOS - INSTRUMENTO Y ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO: CIRUGIA

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

INSTRUMENTO			
NOMBRE: Sala de cirugía/día (12 horas)			NUMERO: 5
COMPOSICION:			
Personal	Unidades reales	Unidades monetarias	
	Horas/año	Valor horas/año	Valor sala/día
Hora/médico hosp.	2839,2	\$29.203.188	\$24.685,70
Hora/Enfermera Jefe	4368	\$25.028.247	\$13.751,78
Hora/Auxiliar Enf.	53508	\$146.600.683	\$6.575,50
Hora/Instrumentadora	13322,4	\$54.480.356	\$9.814,51
Sub-total	74037,6	\$255.312.474	\$54.827,50
Materiales y suministros			\$15.841,06
Gastos Generales			\$347.310,96
Base asignación			\$187.737,82
Sub-total			\$550.889,84
COSTO SALA/DIA			\$605.717,33
RENDIMIENTO:	2,5		

ACTIVIDAD		
NOMBRE:	Cirugía/día	NUMERO: 12,7
COMPOSICIÓN	Cirugía	7,5
DURACION	7,5 horas/día	
COSTO/CIRUGÍA	\$238.075	

TABLA 16

En comparación con otras Clínicas privadas, cuyas tarifas promedio en Cirugía General se detallan de la siguiente manera:

- **Clínica Marly** **\$ 886.000.00**
- **Clínica Palermo** **\$ 332.000.00**
- **Clínica El bosque** **\$ 877.000.00**
- **Clínica de la mujer** **\$ 448.000.00**
- **Clínica San Rafael** **\$ 229.000.00**
- **Policlínico del Olaya** **\$ 206.000.00**

Se encuentra que la Clínica Nueva, puede establecer tarifas muy competitivas de tal manera que sean accesibles en el mercado; en la Clínica los Derechos de Sala van desde \$ 85.000.00 en una hora a \$ 205.000.00 en tres horas y el costo de Cirugía establecido es de \$ 238.075.00 por cirugía de 7.5 horas en promedio. Lo anterior demuestra la viabilidad económica del Departamento.

7.2 DEPARTAMENTO DE HOSPITALIZACIÓN

Para Hospitalización en Cirugía y Medicina Interna la Clínica cuenta con 74 camas. En 1995 se registraron 3341 hospitalizaciones, con un promedio de estancia de 5.5 días, lo cual da un total de 18375.5 egresos/año; o sea 50.3 egresos/día. (Tabla No. 17)

De acuerdo al número de egresos y número de camas con que cuenta la Clínica, el rendimiento es de 0.7. Según estos indicadores se encuentra que el costo cama/día es de \$70.401,55 y el costo de egreso / día de \$ 103.483.00.

Las tarifas del FONSAT para habitaciones en instituciones similares a la Clínica, varían entre \$ 25.265.00 y \$ 44.901.00.

En el ISS las tarifas oscilan entre \$ 33.000.00 a \$ 42.645.00, cifras que en ambos casos están por debajo de los costos de la Clínica y no hacen factible su manejo económico.

Los valores que damos a continuación se relacionan con el costo de hospitalización de mediana complejidad de diversas instituciones, de acuerdo a sus promedios de estancia:

ESTUDIO DE COSTOS - INSTRUMENTO Y ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO: HOSPITALIZACION

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

INSTRUMENTO			
NOMBRE: Cama/día			NUMERO: 74
COMPOSICION:			
Personal	Unidades reales	Unidades monetarias	
	Horas/año	Valor horas/año	Valor cama/día
Hora/médico hosp.	1528,8	\$15.724.793	\$3.335,91
Hora/Enfermera Jefe	36036	\$206.483.037	\$1.858,35
Hora/Auxiliar Enf.	64428	\$176.519.190	\$888,58
Sub-total	101992,8	\$398.727.020	\$6.082,84
Materiales y suministros			\$130,70
Gastos Generales			\$31.851,67
Base asignación			\$32.336,35
Sub-total			\$64.318,72
COSTO CAMA/DIA			\$70.401,55
RENDIMIENTO	0,7 %		

ACTIVIDAD		
NOMBRE:	Egreso/día	NUMERO:
		50,3
COMPOSICIÓN	Hospitalización	5,5
ESTANCIA		5,5 DÍAS
COSTO/EGRESO/DIA		\$103.483

TABLA 17

• Clínica Juan N. Corpas	\$ 230.500.00
• Policlínico del Olaya	\$ 220.000.00
• Clínica San Rafael	\$ 629.600.00
• Clínica Marly	\$ 1'384.000.00
• Clínica Palermo	\$ 732.000.00

En la Clínica Nueva dicho costo estaría aproximadamente en \$ 569.156.00 lo cual muestra un valor competitivo en el mercado con instituciones de similares características.

En la Clínica el valor de cama/día oscila entre \$ 56.000.00 y \$ 80.000.00, para paciente quirúrgico, si no lo es, tiene un recargo del 20%. Tarifas que apenas nivelan los costos.

7. 2. 1 Hospitalización de alta complejidad. Se incluye en este análisis la Unidad de Cuidados Intensivos y Cuidados Intermedios. En cuidados Intensivos hay cuatro camas y en Cuidados Intermedios cinco.

(Tablas No. 18, 19)

ESTUDIO DE COSTOS - INSTRUMENTO Y ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO: UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS - UCI -

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

INSTRUMENTO			
NOMBRE: Cama/día			NUMERO: 4
COMPOSICION:			
Personal	Unidades reales		Unidades monetarias
	Horas/año	Valor horas/año	Valor cama/día
Hora/Enfermera Jefe	3276	\$18.771.185,1	\$34.379,46
Hora/Auxiliar Enf.	39312	\$107.706.624,5	\$16.438,74
Sub-total	42588	\$126.477.809,6	\$50.818,20
Materiales y suministros			\$1.692,61
Gastos Generales			\$106.099,42
Base asignación			\$49.221,39
Sub-total			\$157.013,42
COSTO CAMA UCI/DIA			\$207.831,62
RENDIMIENTO:	0,25		

ACTIVIDAD		
NOMBRE:	Egreso	NUMERO: 1,0
COMPOSICIÓN	Hospitalización	1,17
ESTANCIA		1,17 DÍAS
COSTO/EGRESO UCI		\$831.235

TABLA 18

ESTUDIO DE COSTOS - INSTRUMENTO Y ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO: UNIDAD DE CUIDADOS INTERMEDIOS

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

INSTRUMENTO			
NOMBRE:Cama/día			NUMERO: 5
COMPOSICION:			
Personal	Unidades reales		Unidades monetarias
	Horas/año	Valor horas/año	Valor cama/día
Hora/Enfermera Jefe	1092	\$6.257.061,7	\$27.503,57
Hora/Auxiliar Enf.	13104	\$35.902.208,2	\$13.150,99
Sub-total	14196	\$42.159.269,9	\$40.654,56
Materiales y suministros			\$967,20
Gastos Generales			\$73.801,34
Base asignación			\$23.822,06
Sub-total			\$98.590,60
COSTO CAMA CI/DIA			\$139.245,16
RENDIMIENTO:	0,2		

ACTIVIDAD		
NOMBRE:	Egreso	NUMERO: 1,0
COMPOSICIÓN	Hospitalizació	1,6
ESTANCIA		1,6 DÍAS
COSTO/EGRESO CI		\$690.550

TABLA 19

7.3 DEPARTAMENTO DE URGENCIAS

Las cifras de costo hora/médico \$ 50.685.00 y costo consulta \$ 79.593.00, resultan elevadas; pero la interpretación adecuada se deben hacer varias consideraciones, como por ejemplo el hecho de que el número total de consultas incluye tanto la atención individual simple como otras de mayor complejidad y extensión; el caso de pacientes que vienen a suturas, que requieren sala de yeso o permanecen en observación hasta por período de tiempo de 12 horas, por tal motivo no es factible establecer un punto de comparación muy real con las tarifas del FONSAT, ISS y otras clínicas.

(Tabla No. 20)

Sin embargo es importante considerar que el rendimiento debe incrementarse para lograr una optimización del servicio y disminuir los altos costos que están generando.



ESTUDIO DE COSTOS - INSTRUMENTO Y ACTIVIDAD

DEPARTAMENTO: URGENCIAS

CLINICA NUEVA

Marzo 31 de 1,996

INSTRUMENTO			
NOMBRE: Hora/Médico			NUMERO: 10920
COMPOSICION:			
Personal	Unidades reales		Unidades monetarias
	Horas/año	Valor horas/año	Valor /hora
Hora/Médico hosp.	10920	\$112.319.953	\$10.285,71
Hora/Enfermera Jefe	4368	\$25.028.246	\$5.729,91
Hora/Coord. Urgenc.	2184	\$22.799.999	\$10.439,56
Hora/Auxiliar Enf.	17472	\$47.869.611	\$2.739,79
Sub-total	34944	\$208.017.809	\$29.194,97
Materiales y suministros			\$322,40
Gastos Generales			\$9.570,40
Base asignación			\$11.597,93
Sub-total			\$21.490,74
COSTO HORA/ MEDICO			\$50.685,71
RENDIMIENTO:	0,6		

ACTIVIDAD		
NOMBRE:	Consulta	NUMERO: 6954
COMPOSICIÓN	Preconsulta	10 min.
	Consulta	20 min.
	Definición conducta	4 a 12 horas
DURACION	41/2 a 121/2 horas/día	
COSTO/CONSULTA	\$79.593	

TABLA 20

CONCLUSIONES

- Hay un inadecuado registro de las actividades en cada uno de los Departamentos.
- Es viable establecer técnicamente los Centros de Costos aquí planteados como complementación al Organigrama de la Clínica.
- Son de gran importancia los Instrumentos que se elaboraron para el estudio de costos y le quedan a la Clínica para su permanente actualización y aplicación.
- El proceso de adecuación de la Clínica hizo que los rendimientos no fueran óptimos y los costos se elevaran notablemente.
- Los costos resultantes del estudio evidencian que dentro del Sistema de Seguridad Social, la Clínica no está en posibilidad de atender pacientes del POS, pero si puede ofrecer planes complementarios a las EPS.

- En comparación con Instituciones similares las tarifas establecidas en la Clínica son muy competitivas y permiten adecuarse a las exigencias del mercado.
- Se hace necesario un análisis financiero minucioso para que junto con los resultados del estudio de costos se tengan herramientas valiosas para el adecuado desarrollo gerencial de la Clínica.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un mejor registro de control de actividades en cada uno de los Departamentos.
- Sistematizar la información registrada en los diferentes Departamentos, con el fin de contar con datos estadísticos reales y oportunos.
- Renovar permanentemente los registros en los Instrumentos elaborados para conocer los costos actualizados lo que resulta sumamente importante para la toma de decisiones.
- Involucrar a todo el personal en el proceso del estudio de costos para hacerles tomar conciencia de la importancia de su trabajo en el engranaje de la Institución y la necesidad de tener adecuados registros estadísticos que evidencien las actividades reales de cada Departamento.

- Incrementar la utilización de las salas de Cirugía, aplicando estrategias de mercadeo, como descuentos especiales en horas de poca afluencia.
- Aumentar el número de Empresas adscritas, generando una mayor población a atender, mejorando los rendimientos en los servicios.
- Evaluar a corto plazo los resultados financieros que se desprenden del estudio realizado para garantizar la viabilidad económica de la Clínica en un futuro cercano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Presidencia de la República. Santafé de Bogotá 1.991.

ISS Manual de operación del sistema de costos para el ISS. Instituto de Seguros Sociales. Administración Nacional. Subdirección Financiera. Bogotá D. E. , Agosto de 1.989.

MINISTERIO DE SALUD .La reforma a la Seguridad Social en Salud. Tomo 1 : Antecedentes y resultados en Colombia. Ministerio de Salud. Santafé de Bogotá, D.C. 1994.

MINISTERIO DE SALUD. Metodología para el cálculo de costos en salud. República de Colombia. Ministerio de Salud, Oficina de Planeación. División Financiera. Bogotá, D.C., Abril de 1.988

RESTREPO Ch y otros. El proceso administrativo en salud. Ministerio de Salud Pública. Universidad de Antioquia. Facultad Nacional de Salud Pública. Medellín Colombia, 1.980.

RICO-VELASCO Jesús Guía práctica para la elaboración de un protocolo de investigación. Facultad de Salud, Universidad del Valle. Cali Colombia 1.993