



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN
ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE ANCIANOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciada en Contabilidad y Auditoría**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

María José Fernández Herrera

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA JOSÉ FERNÁNDEZ HERRERA**, con cédula de ciudadanía **1103863757**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE ANCIANOS", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



María José Fernández Herrera

CC. 1103863757

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN
ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE ANCIANOS**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

María José Fernández Herrera

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

CALIFICADOR

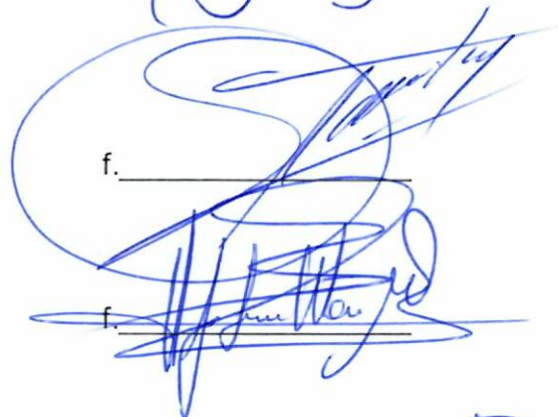
f.



Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.



José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.



Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f.



Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2025

RESUMEN

El Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús es una obra sin fines de lucro y de ayuda social. Asimismo, es una entidad privada, regentada por las Hermanas Doroteas. A pesar de la nobleza de su misión, en los últimos años ha presentado déficit en su gestión, la institución presenta una limitación crítica en su gestión administrativa. Por tal motivo, el objetivo de la investigación es diseñar un modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades para la mejora de la información y la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón.

El tipo de investigación es descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo para determinar el modelo. Además, será sustentado con métodos teóricos que permitan profundizar en los criterios de los autores consultados y las metodologías aplicadas. Como instrumento de evaluación se utilizarán fichas de observación de las actividades representativas para clasificarlas por centros de costos. Asimismo, entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo, quienes son actores clave en los procesos de planificación, ejecución y control del presupuesto institucional. La población objeto de estudio es el personal administrativo del hogar

El resultado que se espera es un modelo y un procedimiento de gestión y costo basado en actividades para la mejora de la información y la toma de decisiones, a partir de los componentes que lo integran, considerándose para ello, la filosofía de las actividades que le son inherentes a los procesos que se ejecutan en el Hogar objeto de estudio.

Palabras clave: costeo abc/abm, gestión por procesos, actividades, inductores de costo.

ABSTRACT

El Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús is a non-profit social assistance organization. It is also a private entity managed by the Hermanas Doroteas. In recent years, it has experienced deficits in its management due to administrative challenges. The objective of this research is to design an activity-based management and costing model and procedure to improve information quality and decision-making at El Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús.

This study is descriptive-explanatory in nature, employing a qualitative approach to develop the model. Additionally, it is supported by theoretical methods that deepen the understanding of the consulted authors' criteria and the applied methodologies. Observation checklists of representative activities will be used as evaluation instruments to classify activities according to cost centers.

The expected outcome is the development of an activity-based management and costing model and procedure aimed at enhancing information and decision-making processes, based on its constituent components and considering the inherent philosophy of the activities related to the processes carried out within El Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús.

Keywords: *abc/abm costing, process management, activities, cost drivers.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Fundamentos teóricos de la contabilidad de costos	4
1.2. Origen y evolución de la gestión y costos basada en actividades	7
1.3. Análisis de los sistemas y modelos de gestión y costos basado en actividades	10
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Tipo y enfoque de la investigación	18
2.2. Análisis e interpretación de resultados	20
2.3. Caracterización de la empresa	28
CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA EL HOGAR DE ANCIANOS SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS.....	31
3.1. Modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades	31
3.2. Determinación del costo del servicio de atención y cuidado al adulto mayor a través del modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús.....	34
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fichas de observación de los servicios	19
Tabla 2. Población.....	20
Tabla 3. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a MSc. Sor Gloria Murillo – Administradora del Hogar de Ancianos.....	21
Tabla 4. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a Lic. Gustavo Jiménez – Trabajador Social del Hogar de Ancianos.....	21
Tabla 5. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a MSc. Sor Dolly Veloz – Coordinadora de Enfermería del Hogar de Ancianos	22
Tabla 6. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a PhD. Alexei Estrella – Auditor del Hogar de Ancianos.....	23
Tabla 7. Ficha de observación al servicio de Alimentación	24
Tabla 8. Ficha de observación al servicio de lavandería	24
Tabla 9. Ficha de observación al servicio de atención y cuidado del adulto mayor	25
Tabla 10. Ficha de observación al servicio de fisioterapia	26
Tabla 11. Ficha de observación al servicio de Psicología clínica.....	26
Tabla 12. Ficha de observación al servicio de Trabajo social / Auxiliar Administrativo	27
Tabla 13. Actividades clasificadas por centros de costos	34
Tabla 14. Rol de pagos agrupado por centros de costos	37
Tabla 15. Rol de provisiones agrupado por centros de costos.....	39
Tabla 16. Costo unitario de Mano de obra por actividades en centros de costos	41
Tabla 17. Costo unitario de los gastos que afectan los CIF	43
Tabla 18. Costo mensual por depreciación en centros de costos	44
Tabla 19. Tabla resumen de los elementos del costo (Hoja de costos mensual).	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología de implementación del sistema ABC	13
Figura 2. Proceso de implementación del sistema ABM	15
Figura 3. Integración del sistema ABC y ABM.....	16
Figura 4. Organigrama del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús	30
Figura 5. Modelo de costeo ABC para la toma de decisiones	33

INTRODUCCIÓN

La contabilidad de costos se ha convertido en una herramienta esencial en el mundo empresarial actual, especialmente para la toma de decisiones estratégicas. Por tal motivo, contar con información clara y precisa es determinante; en un entorno de competitividad y constantes cambios en el mercado. De tal manera, los costos constituyen una herramienta eficaz que se encarga de registrar, verificar y controlar los procesos productivos de las empresas, menciona Cedeño, Montoya, & Cedeño, (2019). Por lo cual, busca entender qué origina los costos y cómo estos se relacionan con los productos y servicios que una empresa oferta.

La contabilidad de costos y su evolución hacia sistemas más sofisticados como el ABC/ABM son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Por tal motivo, cuando una empresa asigna o identifica a las personas o áreas responsables de costos logra tener más control y claridad sobre cómo utilizar los recursos, según Campos, Morales, Villar, & Panduro (2021). A medida que el entorno empresarial cambia, la capacidad de las empresas para gestionar sus costos de manera efectiva, se convierte en un factor determinante para su éxito.

El estudio de la contabilidad de costos y de los modelos de gestión asociados es esencial tanto para académicos como para profesionales. Sin embargo, se adapta de acuerdo al tipo de empresa, ya sea industrial o de servicios, incluso en la fabricación, según Manchay, Herrera, & Ruiz (2019). De tal manera, no solo justifica las decisiones tomadas, sino que también proporciona una base sólida para prever gastos y utilidades en el futuro.

Adicionalmente, es más que un simple registro de gastos; es un proceso que identifica y clasifica elementos clave como materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Este método presenta notorias ventajas para identificar cómo cuantificar los factores que generan costos directos e indirectos, según Villalba, Liberio, Zambrano, & González (2021). Estos elementos son fundamentales para garantizar que la empresa opere de manera eficiente y efectiva, para maximizar su rentabilidad y garantizar su sostenibilidad en largo plazo.

La implementación del sistema *ABC/ABM* (gestión basada en actividades) ha demostrado ser efectiva en diversas industrias, tanto en manufactura como en servicios. Este enfoque permite a las empresas identificar y gestionar no solo los costos directos, sino también los indirectos, mejorando así la rentabilidad y la competitividad. Las empresas deben adoptar nuevos enfoques y emplear los recursos disponibles de manera eficiente, según Espinosa, & Zambrano (2020).

La ineficiente gestión de costos incrementa los gastos en la atención de las personas que permanecen en el hogar y no permite asumir responsabilidades con personas que no cuentan con ningún financiamiento para su entrada a la institución. Así mismo, existen problemas de recursos económicos para la adquisición de alimentos, lo cual repercute en la disminución de la calidad de los menús y del sistema alimenticio. De esta manera, disminuye la calidad de la alimentación de los adultos mayores.

En la situación de las empresas de servicios de asistencia, como el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús, institución dedicada al cuidado de adultos mayores; se presenta como dificultad el no contar con un modelo de gestión de costos. Esto minimiza los resultados económicos y financieros para la gestión de los diferentes procesos y actividades que se ejecutan para la atención de estas personas. Por ejemplo, las actividades que se realizan desde el ingreso del adulto mayor, carecen de una gestión económica financiera que contribuya al bienestar y calidad de vida de las personas adultas mayores.

Esta situación presenta limitaciones en el corto, mediano y largo plazo, el familiar que deja a su representado en la institución, con el tiempo se va despreocupando de las necesidades básicas para vivir dignamente. A partir de la situación problemática descrita se plantea como problema científico: ¿Cómo mejorar la información de costos para la toma de decisiones en el Hogar Sagrado Corazón?

En atención al problema identificado se plantea como idea a defender: Con el diseño de un sistema de gestión y costos basado en actividades se contribuye a la mejora de la información para la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús.

El objetivo general que se plantea en la investigación es: Diseñar un modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades para la mejora de la

información y la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón. Así mismo, los objetivos específicos que se ejecutarán serán los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente el modelo de gestión y costos basado en actividades para la toma de decisiones.
2. Caracterizar la situación actual de la información de costos para la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón.
3. Determinar los componentes del modelo y procedimiento de gestión de costos basado en actividades para la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón.

En este sentido, el tipo de investigación es descriptiva-explicativa, con un enfoque cualitativo para determinar el modelo. Además, será sustentado con métodos teóricos que permitan profundizar en los criterios de los autores consultados y las metodologías aplicadas. Asimismo, como instrumento de evaluación se utilizarán fichas de observación de las actividades representativas para clasificarlas por centros de costos.

El resultado que se espera es un modelo y un procedimiento de gestión y costo basado en actividades para la mejora de la información y la toma de decisiones, a partir de los componentes que lo integran, considerándose para ello, la filosofía de las actividades que le son inherentes a los procesos que se ejecutan en la Institución objeto de estudio.

La presente investigación se justifica en la necesidad de mejorar la gestión económica del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús. En consecuencia, al no contar con un modelo de costos, se ven limitados los recursos y la gestión de los mismos en la eficiencia de la atención integral que necesitan los adultos mayores. Esta situación, no solo afecta la sostenibilidad de la institución, sino que compromete la calidad de vida de los residentes. De tal manera, la investigación busca aportar una herramienta que permita optimizar los procesos, facilitar la toma de decisiones y garantizar una atención digna y sostenible para las personas de la tercera edad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentos teóricos de la contabilidad de costos

En la actualidad, la contabilidad de costos se ha destacado como una herramienta primordial para la toma de decisiones, principalmente, para la gerencia orientada a objetivos. Esta disciplina tiene la capacidad de organizar la información estructural de la empresa para clasificarla y destinarla a la toma de decisiones estratégicas, como bien lo considera Aguirre (2020). Este autor expone que aporta información de gran utilidad para la toma de decisiones, a través de este medio, se puede ser más asertivo y proactivo en la organización.

En tal sentido, la contabilidad de costos es una disciplina que trata de entender el porqué de los costos y su relación con el producto y servicio terminado. Así mismo, contribuye a la identificación de los elementos esenciales, entre los que destacan materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, los cuales inciden en la eficiencia, eficacia y efectividad a través de su manejo adecuado en los procesos.

Un aspecto importante a considerar en la contabilidad de costos es analizar de dónde se originan los costos y de dónde los gastos. Estos términos, aunque son sinónimos tienen significados muy diferentes dentro de la contabilidad. Los gastos tienen relación con el valor sacrificado para obtener un bien o servicio sin determinar todavía si serán efectivos o no, suceden en el momento de la adquisición. Así mismo, se aplican efectivamente en el proceso de la transformación, se convierten en costo y luego se definen como pérdida si no se logra la venta.

La gestión de los gastos (según De Wet, 2022) en la elaboración del bien o servicio debe estar muy bien controlado para evitar el desperdicio. Es decir, que no existan mermas en el proceso. Al ocupar el 80% del material y desechar el 20% no se debe considerar un desperdicio, forma parte del proceso de fabricación. En el caso de que se supere el 20% se considera pérdida. Este autor confirma que, cuando la pérdida es mayor del 20%, implica que, se debe analizar la administración, los métodos de trabajo, la distribución de los costos, incluso el marketing.

Por consiguiente, cada empresa debe identificar sus propios costos y gastos, no se pueden generalizar el mismo tratamiento de estos elementos para todas las empresas, cada caso es particular y cada sistema, modelo y método que se emplee es diferente para la toma de decisiones que decida la gerencia. En tal sentido, se puede afirmar que la contabilidad de costos analiza más a los costos que a los gastos, según Molina & Laje (2018). Cuando en realidad deben analizarse ambos términos en la misma proporción por el rol que juegan en la fijación de los precios.

Relacionado a lo descrito, la identificación de los costos variables y de los costos fijos, influyen en el comportamiento de la actividad de la empresa. Por ejemplo, los costos variables, son todos los costos que cambian en su totalidad en función del nivel de producción de la empresa. Por el contrario, los costos fijos permanecen constantes independientemente del nivel de producción. La comprensión del comportamiento de los costos, permite ajustar la producción y maximizar su eficiencia en la elaboración de un producto o servicio. Así mismo, permite tomar decisiones estratégicas y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

A su vez, la contabilidad de costos tiene que ir a la par con la contabilidad financiera, la contabilidad refleja los detalles de los estados financieros y provee información a terceros. Es decir, se le conoce como contabilidad financiera, así lo menciona Duque & Osorio (2013), quien es mencionado por Barreto, Díaz, & Cárdenas (2016). Estos autores refieren que, la contabilidad de costos por sí sola no genera ningún beneficio para la toma de decisiones, pues requiere de su integración con otras disciplinas. Por ejemplo: gestión de la información, gestión por procesos, gestión de calidad, entre otras.

Sin embargo, otros autores como: Pérez (2008); Pérez, Alarcón, Frías Jiménez, & Nogueira (2019); y, Pérez (2023) consideran que, la contabilidad de costos es la disciplina que permite tomar decisiones internas de la organización de forma proactiva. De tal manera, durante la ejecución de los procesos productivos y administrativos, es la más útil para la fijación de los precios de los productos y servicios que se ofertan a los clientes.

Es así que, el contraste que se genera al ver la utilidad de la contabilidad de costos por sí sola y la complementariedad de esta con la contabilidad financiera genera un nuevo concepto de trabajo, dado, los efectos positivos de su aplicación al conjugar

las dos herramientas y abordar las necesidades de información proactiva para la toma de decisiones.

Desde otra concepción, se debe valorar el comportamiento de los costos en las empresas de manera que, éstos se reduzcan y no disminuya la calidad del producto o del servicio, pues en la actualidad el cliente es muy exigente. Se debe tener en cuenta que la competencia, la diversidad de paradigmas y el cambio de necesidades de los clientes son determinantes en la influencia del costo. Desde este punto de vista, la contabilidad de costos es esencial para la toma de decisiones y para la generación de estrategias en la empresa.

Es por ello, que el estudio del comportamiento de los costos es de gran importancia para los académicos e investigadores en la materia y para los profesionales que participan directamente en las actividades empresariales. Según Medeiros, Costa & Silva (2005) quien es mencionado por Freitas, Padilha, Cecon, et al. (2019), este criterio justifica las decisiones que se toman en las empresas y la influencia que pueden tener los costos en las actividades de la empresa. Estos autores, consideran que, esta relevancia se debe a que las decisiones gerenciales dependen de la comprensión de cómo los costos fluctúan en relación con el nivel de actividad.

Asimismo, debe resaltarse que, con la aplicación de la contabilidad de costos evoluciona la forma de determinar el costo de un producto o servicio. La empresa no debe considerar únicamente el resultado, sino, lo que origina el costo y los factores que se encuentran detrás del mismo, por ejemplo, la calidad y la productividad. Aunque, en los estados financieros revelen los detalles del producto o servicio, existen aspectos claves como la planeación, el control y la toma de decisiones estratégicas que pueden influenciar en el costo final y su distribución según Díaz & Cárdenas (2019).

Relacionado al criterio del autor mencionado en el párrafo anterior, no se concuerda, pues los estados financieros no revelan los detalles del producto o servicios, pero si detallan el comportamiento de los indicadores financieros para el análisis y la toma de decisiones.

Por otro lado, en torno a la contabilidad de costos aparecen diferentes criterios que se introducen en esta investigación, por ejemplo, el factor tiempo, el cual se mide

de acuerdo al nivel de eficiencia, dado que, está representado en el valor del producto o servicio. Asimismo, la identificación de los costos en la empresa, permite tener información precisa para controlar las tendencias de costos a largo plazo. Las mediciones del tiempo en cada parte del proceso productivo, contribuyen a mantener la ventaja competitiva en el mercado. Además, producir un bien o brindar un servicio de alta calidad en el menor tiempo posible, ayuda a ahorrar recursos y a producir más y de mejor calidad, así lo corrobora Colin (2021).

Con el análisis expuesto, se puede evidenciar que la contabilidad de costos ayuda a una mejor gestión y toma de decisiones en la empresa. De esta manera, sus resultados se evidencian en la toma estratégica de decisiones, optimizando con ello los recursos y obteniendo mejores utilidades al final del período. De esta manera, una correcta aplicación de gestión de costos es crucial para generar bases de datos en una empresa. Esto pueden incidir en la proyección de gastos o utilidades en la organización, incluso, en la productividad y rendimiento como menciona Casanova (2023).

1.2. Origen y evolución de la gestión y costos basada en actividades

Así como la contabilidad de costos ha evolucionado, los modelos y sistemas de gestión y costos basado en actividades, también lo han hecho. Cada vez existe una manera más técnica de contabilizar estos elementos (costos). Al respecto, los costos basados en actividades (ABC) es un enfoque que ha transformado la manera en que las organizaciones asignan recursos y evalúan su desempeño económico de sus actividades o servicios, a partir de la ejecución de los procesos de la organización. Dado este criterio, hay algunos autores que destacan con ideas similares, por ejemplo: Ríos (2013); Lindao, Narváez, & Erazo (2019).

Relacionado con el costeo basado en actividades, algunos autores (Kaplan y Bruns, 1980) mencionan en sus estudios, que este se origina desde la década de 1980, cuando se hizo evidente que los métodos tradicionales de contabilidad de costos eran insuficientes para satisfacer las necesidades de información de las empresas que afrontaban más competencia en el mercado.

Es así que, antes de la llegada del ABC, la contabilidad de costos se centraba principalmente en la acumulación de costos directos e indirectos. Esto limitaba la

comprensión de cómo las actividades específicas creaban valor. Posteriormente, el desarrollo del costeo basado en actividades fue impulsado por la necesidad de una mayor precisión en la asignación de costos; el término de precisión es crucial, hacerlo de manera arbitraria y eliminar costos, puede afectar la calidad del servicio o producto (Pérez & Tápanes, 2009).

El cambio de paradigma del ABC, se vio impulsado por la necesidad de asignar costos de manera más precisa y efectiva. La precisión en este contexto es fundamental para no asignar costos de forma arbitraria ni eliminar ciertos gastos, sin un análisis detallado que pueda comprometer la calidad del producto o servicio ofrecido. Respecto a este criterio, Pérez y Tápanes (2009), resaltan que, un enfoque más metódico y basado en actividades no solo mejora la visibilidad de los costos, sino que, permite a las empresas gestionar sus recursos de manera más eficiente, eficaz y efectiva.

Lo anterior, corrobora que, la gestión y costo basado en actividades, no solo representa una innovación contable, sino que, constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas en un mercado cada vez más complejo.

Dentro de la historia descrita por algunos autores que aparecen en el estudio realizado por Pérez (2017) sobre la contabilidad de costos, se confirma que, los métodos tradicionales para tratar los costos se basaban únicamente en formas homogéneas. Es decir, se asignaban los costos por órdenes o departamentos, bajo la concepción de asignar los costos indirectos con una sola tasa de distribución, lo cual generaba información menos precisa que el *ABC*.

El criterio de Pérez (2017) en su estudio, confirma que, al momento de contabilizar los costos, se presentaba una gran dificultad, la cual se relacionaba con que no se podían identificar las actividades y su costo en cada proceso, sino, únicamente un costo global. Esto por supuesto que, generaba información menos exacta lo que podría conducir a tomas de decisiones menos acertadas. Y, en caso de que hubiese pérdidas en el proceso de producción, no se identificaban en que parte del proceso ocurría el problema.

Para el proceso de asignación de costos, Caldera & Feliu (2003) lo dividían en dos etapas importantes: 1) Agrupación de actividades; y, 2) Asignación de productos

mediante el costo, que es el cómo y cuánto un producto o servicio utiliza esa actividad dentro de un proceso. Este enfoque, se basa en la premisa de que los costos son incurridos en las actividades y que estas actividades, son impulsadas por los productos o servicios que ofrece la organización, mediante sus procesos.

Por consiguiente, el costeo basado en actividades permite a las empresas identificar no solo el costo de los productos o servicios, sino también, cómo las diferentes actividades contribuyen a esos costos, facilitándose así, una mejor toma de decisiones estratégicas.

Para comprender cuál es el costo real de un producto, se deben identificar las actividades realmente necesarias (primarias y secundarias de cada proceso), cuáles son la prioridad y cuáles deben ser descartadas para evitar despilfarros (Pérez, 2008), para que a partir del análisis haya una mejor eficiencia operativa.

A su vez, según Caldera y Ripoll (2003), el *ABC*, además de influir en la gestión de los costos indirectos, este método involucra a la mano de obra en los procesos.

Esta es una gran ventaja, permite que las personas que están involucradas en el proceso puedan colaborar con las demás áreas y se pueda hacer un trabajo integral. De esta manera, en primera instancia, este método de costeo nació para atender las necesidades de manufactura y para detectar los costos indirectos de cada uno de los procesos. Sin embargo, también ha contribuido a la identificación de otros ambientes donde es difícil la detección de los costos, por lo que, han visto óptimo la aplicación del *ABC* en empresas de servicios (Pérez & Tápanes, 2009).

El impacto de emplear el *ABC* tiene grande valor, no solo se ve reflejado en las decisiones estratégicas de la empresa, sino también, en la organización estructural de la misma. Es decir, por tradición, la organización es jerárquica. Sin embargo, al emplearse este método, la organización es más circular, sinodal; donde la colaboración en los departamentos no es únicamente entre jefes y subordinados, sino entre departamentos con una comunicación integral. Esto ayuda a mejorar la eficiencia, la flexibilidad y la coordinación de los procesos productivos y administrativos.

Por otro lado, la gran ventaja de facilitar la eficiencia en las empresas con el sistema de Costo Basado en Actividades (*ABC*) se ve complementada con la integración de la Gestión Basada en Actividades (*ABM*). Esta herramienta integrada, permite tomar decisiones estratégicas, reducir costos en la eficiencia de las operaciones, mejorar la calidad de los procesos al determinar los costos por fallas, entre otros aspectos que considera. Todo este proceso y la combinación de ambas es una mejora continua en la empresa según Lavolpe (2022). De igual manera, mejora el valor que tiene cada cliente y el beneficio que se deriva de este valor, lo cual, satisface en mayor medida las exigencias de estos con respecto a las características de los productos y servicios que demandan.

Por consiguiente, el sistema *ABC/ABM* analiza la gestión y el control de los procesos y actividades de manera horizontal, más que vertical. Es decir, permite visualizar cómo cada actividad contribuye al costo total del producto o servicio final, a través de la ejecución de todos los procesos. De tal manera, contribuye al valor que se entrega al cliente. Por lo tanto, no solo se facilita la identificación de áreas donde se pueden implementar mejoras, sino que, se fomenta una cultura de eficiencia, productividad, rentabilidad y resultados competitivos en la organización.

Al comprender mejor el comportamiento de los costos en cada etapa de los procesos, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre las actividades que deben priorizar. Esto les permite agregar valor tanto a la organización como a los clientes fidelizados, optimizando recursos y aumentando la competitividad en el mercado.

1.3. Análisis de los sistemas y modelos de gestión y costos basado en actividades

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la eficiencia en la gestión de costos se ha convertido en un factor crucial para el éxito sostenible de las organizaciones. La investigación analiza los sistemas y modelos de gestión de costos basados en actividades, con el propósito de conocer la evolución y adaptación de sus diseños a las necesidades de cada tipo de empresa (productiva o de servicios). De esta manera, se pueden identificar las mejores herramientas que permiten optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones.

A lo largo del análisis, se resalta la importancia de integrar la gestión de costos con la estrategia empresarial. Por tal motivo, se genera una perspectiva completa que busca la reducción de gastos, la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; y, las oportunidades para el crecimiento y la innovación de la empresa.

La aplicación del Sistema *ABC/ABM* en empresas de producción, ha dado como resultado beneficios financieros y no financieros al final del período contable. Por ejemplo, determinar un costo más preciso por el detalle de los recursos empleados en los procesos. Esto puede ser posible, mediante la ejecución de las actividades y el manejo de los inductores. Mientras que, no hacerlo de manera exacta, genera inconvenientes en la gestión, lo que puede desencadenar en resultados no favorables para la organización. A este criterio se han referido algunos autores como: Rodríguez, Guaita, & Marqués (2020).

Con relación a las empresas de servicios, la aplicación del sistema *ABC/ABM* contribuye a la gestión y determinación de los costos y a la rentabilidad de cada servicio ofertado. Por ejemplo, en su metodología, considera: la identificación de procesos, selección de las actividades que le son inherentes y de aquellas que le agregan valor y finalmente, los inductores de costos más adecuados que se asocian al servicio ofertado. Además, permite el cálculo de los costos de la empresa con un nivel de competitividad mayor respecto al cálculo empírico.

Al respecto, Catalá y Yepes (1999), mencionan que una de las metodologías clave para implementar el sistema de costos *ABC/ABM* comienza con identificar las actividades:

1. Mapear todas las tareas necesarias para crear un producto o un servicio. Al hacerlo, se obtiene una visión clara de cada etapa del proceso y de lo que realmente se está haciendo.
2. Definir los inductores de costo, que son los factores que afectan los costos de cada actividad. Al identificar estos elementos, la empresa puede entender mejor cuánto cuesta cada parte del proceso, lo que ayuda a tener una idea más precisa de los gastos.
3. Agrupar las actividades homogéneas. Es decir, esto implica clasificar aquellas actividades que son similares o que impactan de manera similar en

los costos. Esta organización facilita el análisis y permite gestionar los recursos de manera más efectiva.

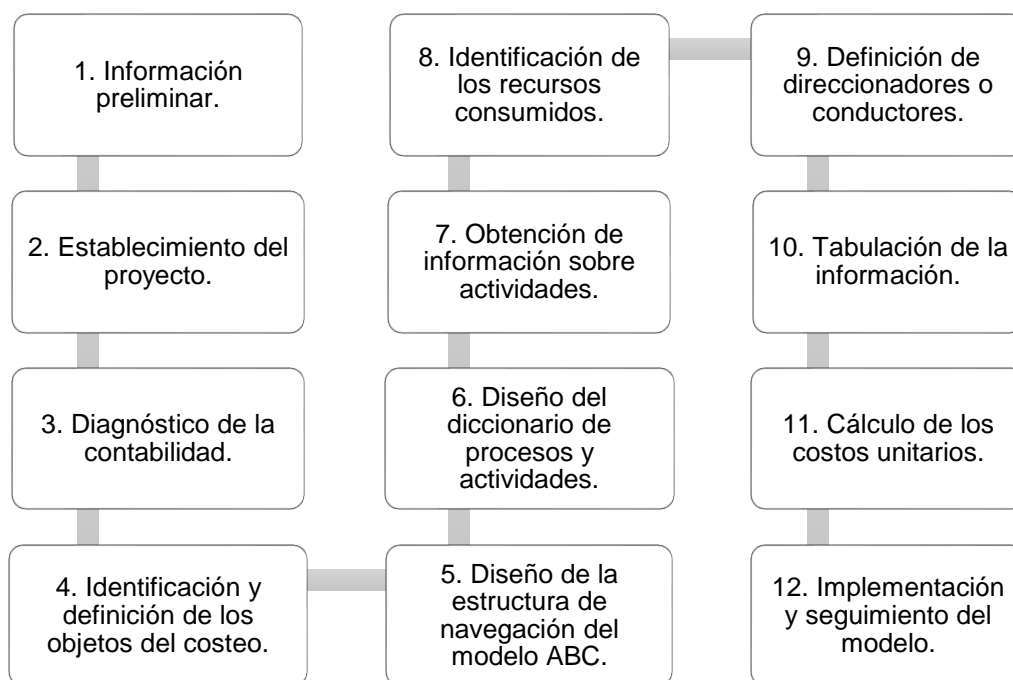
4. Imputar los costos, donde se asignan los gastos a los productos o servicios finales según las actividades involucradas.

Esta metodología ofrece una visión más clara del origen de los costos, lo que a su vez ayuda a la empresa a tomar decisiones más informadas y estratégicas. Por lo que, implementar el sistema de costos *ABC/ABM* es un proceso que puede transformar la forma en que una empresa entiende sus gastos. El primer paso es fundamental porque permite a la empresa tener una visión clara de lo que ocurre en cada etapa del proceso. Al ver el panorama completo, esta puede identificar áreas de mejora y optimización.

Una vez que se tienen claras las actividades, el siguiente paso es definir los inductores de costo. Estos son los factores que influyen directamente en los costes asociados a cada actividad. Por ejemplo, si una actividad requiere mucha mano de obra o materiales costosos, esos elementos se convierten en inductores de costo. Al identificarlos, la empresa puede calcular con mayor precisión cuánto cuesta realmente cada parte del proceso, lo cual es crucial para la planificación financiera.

Después, se procede a agrupar actividades homogéneas, esta agrupación simplifica el análisis, permitiendo gestionar los recursos de forma más eficaz y enfocada. Al tener actividades organizadas, es más fácil identificar patrones y tendencias.

Por otro lado, Osorio y Cuervo (2013), proponen una metodología para el diseño e implementación del costeo *ABC* en las empresas, ya sean de productos o de servicios y a su vez crear el escenario de la Administración Basada en Actividades. La propuesta es la siguiente:

Figura 1. Metodología de implementación del sistema ABC

Fuente: elaboración propia a partir de Osorio y Cuervo (2013)

Como se puede apreciar en el diagrama, la aplicación empezaría por definir el alcance del proyecto, después realizar un diagnóstico de las actividades. Posteriormente, se tabula la información para el análisis y finalmente, se diseña una estructura que permita implementar este sistema.

Ambos enfoques enfatizan en la importancia de identificar y mapear las actividades como primer paso. Catalá y Yépes (1999) se centran en la definición de los inductores del costo y en la agrupación de actividades homogéneas. Esto permite una visión clara del proceso y la asignación precisa de costos a productos o servicios.

Sin embargo, Osorio y Cuervo (2013) presentan un enfoque más estructurado y detallado que abarca desde la información preliminar hasta la tabulación de datos y el cálculo de costos unitarios. Su metodología propone un diagnóstico exhaustivo de la contabilidad y la creación de un diccionario de procesos. Es decir, refleja un compromiso más profundo con la planificación y seguimiento del modelo. Sin embargo, esta complejidad adicional puede hacer que el enfoque de Osorio y Cuervo (2013) sea más demandante en comparación con el método de Catalá y Yépes (1999).

En conclusión, aunque ambos autores ofrecen marcos valiosos para la implementación del ABC, su enfoque difiere en la profundidad y alcance de sus metodologías. Es decir, Catalá y Yepes (1999) se centran principalmente en la identificación de actividades y la asignación de costos a través de inductores, sin profundizar en el diagnóstico contable previo.

En contraste, Osorio y Cuervo (2013) destacan la importancia de un diagnóstico exhaustivo de la contabilidad como un paso esencial en la implementación del modelo ABC.

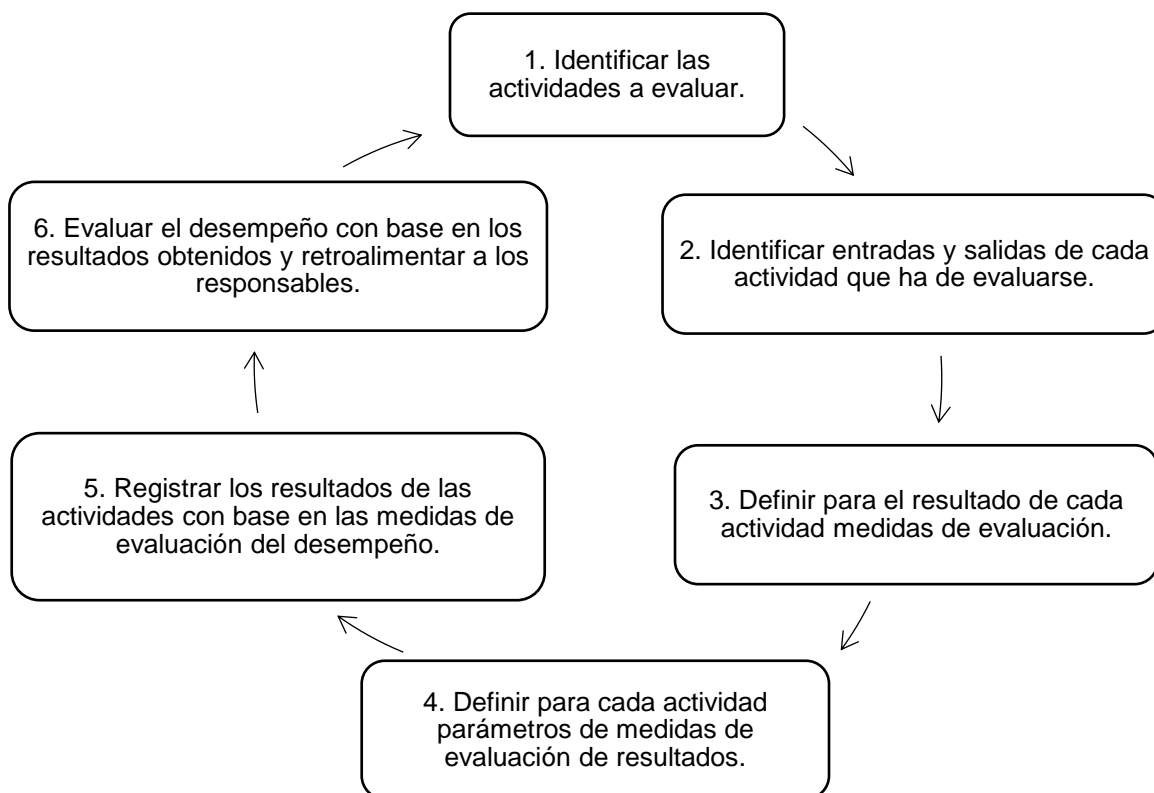
Este diagnóstico asegura que la información contable sea precisa y confiable, lo que es crucial para la correcta asignación de costos y la posterior toma de decisiones. Por tanto, la elección entre estos enfoques dependerá de las necesidades específicas y la capacidad de la empresa para gestionar la complejidad del proceso. Integrar elementos de ambos modelos podría proporcionar una solución que combine eficiencia y profundidad en el análisis de costos.

Por otra parte, se menciona a la *Activity Based Management (ABM)*, un enfoque administrativo que busca mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de recursos de la empresa. Así mismo, ayuda a optimizar los recursos, reduciendo los costos en las actividades que no aportan valor. De igual manera, tiene las características de mejora continua donde fomenta la alineación de los procesos con la estrategia de la empresa. Así como, la optimización de los costos operativos, de manera que, se reduzcan de manera efectiva.

La aplicación de esta herramienta en una empresa, radica en el proceso de mejora continua al que está sometida. De esta manera, el enfoque no es únicamente en el valor, sino también, en la eficiencia de las actividades. Por tal motivo, permite identificar con precisión las actividades que generan valor y aquellas que no aportan recursos significativamente.

La combinación idónea del ABC con el ABM consiste en que el ABC busca lograr metas de rentabilidad, tiene objetividad y visión en las actividades, mientras que el ABM busca disminuir los costos. Así también lo menciona Salinas (2010) quien sugiere su aplicación en la administración de actividades en el resumen de estos pasos:

Figura 2. Proceso de implementación del sistema ABM

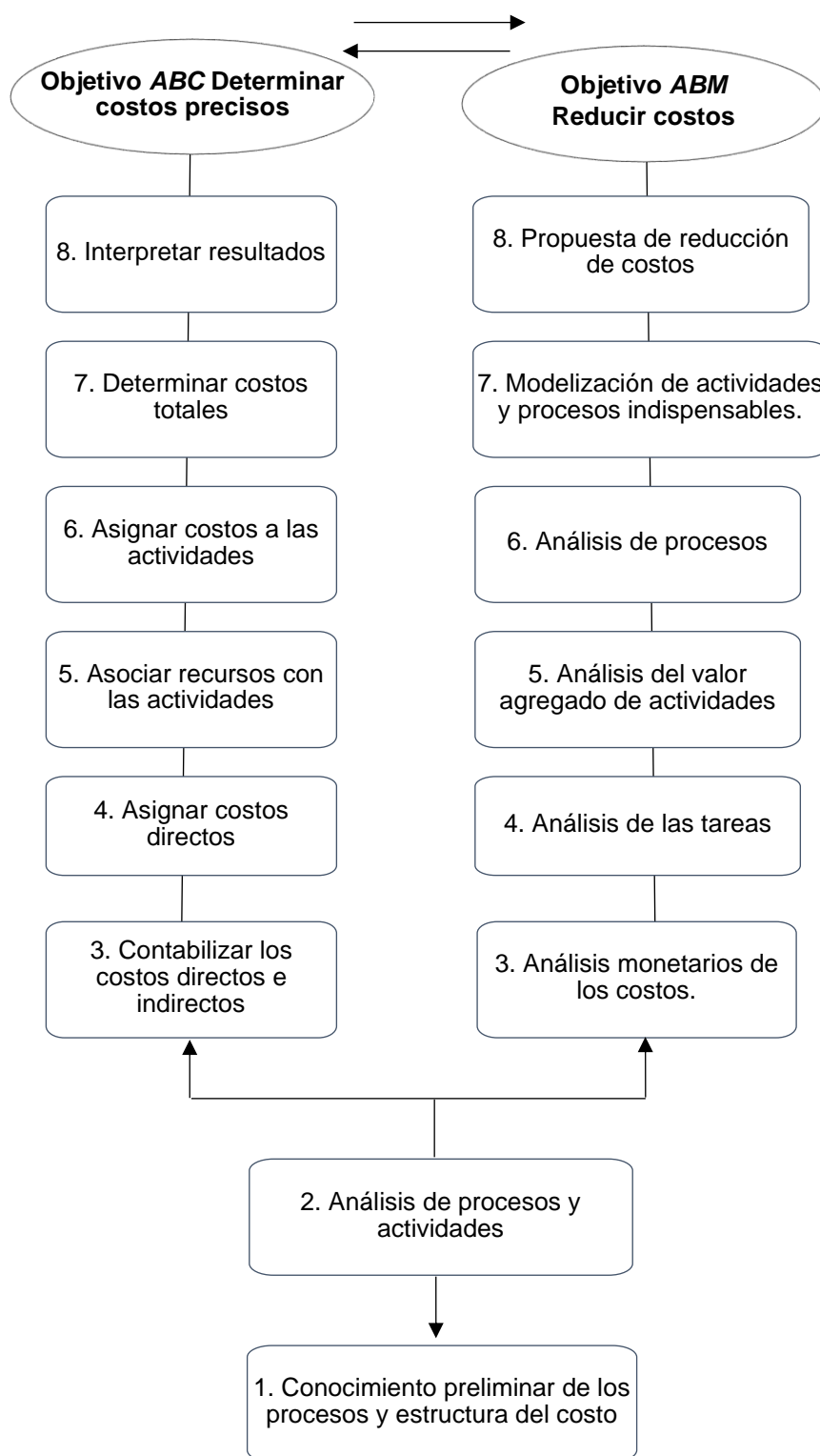


Fuente: elaboración propia a partir de Salinas (2010)

En el diagrama, se puede identificar el ciclo de evaluación; desde la identificación de las actividades hasta la evaluación del desempeño y la retroalimentación de los resultados obtenidos. Esto quiere decir que, la empresa, al seguir este proceso sistemático está orientada a conseguir resultados positivos e implantar una cultura organizacional a largo plazo.

Por otro lado, la integración del *ABC* y *ABM*, promueve una gestión empresarial más consciente, alineada a la misión y visión de la empresa; que busca una mejora en su desempeño interno. Además, su aplicación es estratégica y funcional para una empresa de servicios, sus costos son menos tangibles a diferencia de una empresa de producción. En este contexto, es necesario que se realicen controles periódicos y que éstos sean estandarizados; en base a las políticas que establezca cada empresa. Por otro lado, la aplicación del sistema *ABC/ABM* Zapata (2014) lo sintetiza en el siguiente diagrama:

Figura 3. Integración del sistema ABC y ABM



Fuente: tomado de Zapata (2014)

Como se evidencia en la teoría, el sistema de costeo *ABC* se centra en contabilizar, asignar costos directos y asociar recursos con actividades, lo cual ayuda a que el cálculo de los costos sea exacto. En contraste, el sistema *ABM*, centra su análisis monetario en la reducción de los mismos, a través de una mejora continua de los procesos y la optimización de las actividades.

Al integrar ambos enfoques, las empresas pueden tener una visión más amplia y efectiva de la gestión de sus costos, además implementar estrategias de eficiencia operativa. En la actualidad, la sostenibilidad de las empresas radica en la capacidad de combinar ambos enfoques para favorecer la competitividad.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo-explicativo y una metodología de investigación inductiva-deductiva, como se describe a continuación.

El alcance de la investigación es descriptivo, puesto que, su finalidad es describir los servicios del Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús” y analizar la asignación de costos asociados al servicio. La investigación no implica la manipulación de variables, sino que se toman los datos tal como se presentan en la realidad. Además, su propósito principal es observar, detallar fenómenos, situaciones, contextos y eventos de el caso de estudio.

Es una investigación de campo, se desarrollará en el Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús”. Así también, se describe la necesidad de asignar costos a cada servicio y analizar cómo han evolucionado los requerimientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS) para otorgar el permiso de funcionamiento del mismo. Durante la investigación se recopilarán diversos elementos, los cuales permitirán una comprensión más clara del fenómeno a ser descrito.

La investigación busca describir la situación económica del Hogar de Ancianos, especialmente analizar la determinación de costos para cada servicio y en consecuencia tomar decisiones gerenciales acertadas.

Una de las ventajas de la investigación descriptiva es que, gracias a ella se pueden realizar predicciones. Es decir, gracias a los detalles descritos, se pueden deducir las tendencias y predecir ciertos comportamientos, como las causas del porqué el Hogar de Ancianos se encuentra en déficit. Esta estimación permite que los estudios descriptivos no solo se limiten a observar, sino que sirvan como una base de información para comportamientos futuros.

Otra de las ventajas de la investigación descriptiva es que demuestra la capacidad del investigador para definir o mostrar de forma comprensiva los conceptos, variables o componentes del objeto de estudio. En la situación que se encuentre el investigador, deberá describir de una forma más o menos profunda, de modo que en la descripción del fenómeno se pueda percibir los atributos necesarios para la

investigación. Es decir, describir de manera precisa los aspectos relevantes en la asignación de costos en el Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús”.

Por otro lado, la investigación también es explicativa, a pesar de describir los fenómenos encontrados en la investigación, busca comprender las causas y los efectos de los eventos. Dicho de otro modo, pretende explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. De tal manera que, después de describir la situación de asignación de costos en el Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús”, se pretende explicar cómo a través del modelo *AMB/ABM* se puede definir con exactitud el costo de cada uno de los servicios, empleando así el método explicativo para fundamentar los resultados.

En función de que la investigación es cualitativa se ocupará una ficha de observación, por tal motivo no se utilizarán formatos estandarizados en su fase inicial. De tal manera, en el Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús” se pueden detectar aspectos relevantes que podrían pasar desapercibidos sin una observación estructurada.

La ficha de observación será enfocada a los servicios de atención y cuidado directo al adulto mayor, los cuales se encuentran incluidos en 5 categorías, de acuerdo a las comodidades y necesidades que requiere cada uno. Entre los elementos a observar están los siguientes:

Tabla 1. Fichas de observación de los servicios

N°	Servicios
1	Alimentación
2	Lavandería
3	Atención y cuidado del Adulto mayor
4	Fisioterapia
5	Psicología Clínica
6	Trabajo Social

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se utilizarán cuatro entrevistas estructuradas como instrumento de recolección de datos a los siguientes funcionarios administrativos. La entrevista se realizará con base a una guía de preguntas abiertas, específicas y ordenadas, a modo de intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. Cabe mencionar que, de acuerdo a las respuestas que generen los propios entrevistados,

servirá para establecer la categorización de los servicios y elaborar la propuesta. A continuación, se detallan las personas que participarán y el instrumento que se ocupará:

Tabla 2. Población

N°	Nombre y Apellido	Cargo	Instrumento
1	MSc. Sor Gloria Murillo	Administradora	Entrevista
2	Lic. Gustavo Jiménez	Trabajador Social	Entrevista
3	MSc. Sor Dolly Veloz	Coordinadora de Enfermería	Entrevista
4	PhD. Alexei Estrella	Auditor de la Institución	Entrevista

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el método de investigación es inductivo-deductivo, parte de observaciones individuales o casos concretos. En este caso, se estudian específicamente los diferentes tipos de servicios que prestan para la atención y cuidado del adulto mayor en el Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús”. A la vez, también es deductivo porque permite hacer generalizaciones y luego sacar conclusiones o predicciones.

La aplicación del método será en primer lugar, en base a la observación de la realidad, enfocado en cada servicio. Después, verificar las rutinas en base a los días. Cabe mencionar, que el Hogar de Ancianos presta un servicio de asistencia permanente, es decir, que el personal de trabajo tiene horarios rotativos para tener atendidos a los residentes todo el tiempo. Por último, determinar el costo de cada servicio direccionado a los adultos mayores más dependientes y aquellos que todavía pueden desenvolverse en sus actividades.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Con el objetivo de caracterizar la situación actual de la información de costos para la toma de decisiones en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón, se han elaborado entrevistas direccionadas a las cuáles se han respondido de la siguiente manera:

Tabla 3. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a MSc. Sor Gloria Murillo – Administradora del Hogar de Ancianos

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo se realiza la asignación de costos a los distintos servicios de atención y cuidado al adulto mayor en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús?	Según lo respondido, no se ha hecho un análisis de costos por lo tanto la asignación de los mismos es de manera empírica. Considera que sería ideal poder contar una visión clara de los costos de todos los servicios.
2	¿Cuáles considera usted que son las principales dificultades al no tener identificado el costo específico de cada servicio?	La principal dificultad es no poder cubrir con los rubros mensuales y depender de la caridad de las personas, que a veces colaboran y otras no.
3	¿Existe algún tipo de clasificación o categorización de los adultos mayores en función de los servicios y comodidades que requieren?	La atención a los adultos mayores es en general la misma, pero por la falta de recursos a los que deberían darle más atención no se les da.
4	¿Cómo se gestiona esta diferenciación en términos económicos?	La diferenciación en términos económicos de acuerdo a la pensión mensual es por la comodidad del dormitorio y la atención personalizada que requiere.
5	¿Qué servicios considera que requieren mayor control en cuanto al consumo de recursos?	El servicio que más consume recursos es la alimentación. Deberían incluir más proteínas en el menú, pese a que la nutricionista lo elabora mensual, pero por los bajos recursos no se puede comprar todo lo que está escrito; además faltaría más personal para poder atender en este servicio.
6	¿Cree usted que el personal del hogar estaría dispuesto a colaborar en la implementación de un nuevo sistema de costeo?	La entrevistada considera que falta una mejor organización dentro del personal para poder controlar y supervisar, pero hay disponibilidad en los empleados para poder participar de un sistema de costeo y los cambios que requiere en la implementación del mismo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a Lic. Gustavo Jiménez – Trabajador Social del Hogar de Ancianos

N°	Pregunta	Interpretación
1	Desde su experiencia, ¿cómo influye la situación socio económica del adulto mayor en la cantidad y tipo de servicios que recibe dentro del Hogar?	Es de gran influencia y se manifiesta al momento de costear las medicinas o implementos de aseo que requiera el adulto mayor. Influye el hecho de que tenga o no familia que esté pendiente. Así mismo influye en la comodidad de tener sus cosas en el dormitorio.
2	¿Cómo se determina actualmente la categoría asignada a cada adulto mayor?	La asignación es de acuerdo a la disponibilidad económica que posee. Así como a las condiciones de salud con las que ingresa. Además, se realizan visitas domiciliarias a quienes lo requieren.
3	¿Qué impacto tendría, en su opinión, contar con información más precisa sobre los costos de los servicios que brinda el hogar?	El entrevistado considera que, sería muy conveniente que todos los involucrados en la administración sepan los costos para poder direccionar a los familiares al momento de recibir a un adulto mayor.
4	¿Cree que sería útil vincular los aspectos sociales del residente (como nivel de dependencia o situación familiar) con los datos económicos del servicio?	Si, el entorno social es de suma importancia, el servicio de atención y cuidado del adulto mayor involucra a todos los familiares, sea a nivel emocional o económico.
5	¿Cómo podría aportar el área de trabajo social en la recopilación de datos útiles para aplicar un sistema de costeo por actividades?	Podría aportar brindando información sobre el aspecto socioeconómico del adulto mayor para poder detectar posibles dificultades a corto y largo plazo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a Entrevista a MSc. Sor Dolly Veloz – Coordinadora de Enfermería del Hogar de Ancianos

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cómo se organiza actualmente la atención de enfermería para los adultos mayores, considerando sus diferentes niveles de dependencia?	Es una atención que demanda mucho tiempo, tienen dificultad para valerse por sí mismos, por ejemplo, en la administración de la medicina. Además, se valora la salud de cada adulto mayor y se supervisa la atención que les dan las auxiliares de enfermería. Cuando deben hacerse curaciones, la enfermera encargada es quien lo realiza.
2	¿Qué servicios de atención de salud (enfermería, cuidados paliativos, etc.) considera que consumen más recursos o tiempo del personal?	Los adultos mayores que tienen más dificultad son los que están en cuidados paliativos, quienes deben estar controlados las 24 horas del día. Por este servicio la familia no paga algún rubro extra, aunque debería.
3	¿Sería útil, desde su experiencia, conocer con exactitud cuánto cuesta brindar cada tipo de servicio médico o de enfermería?	Sí, se considera que es un servicio que demanda mucho tiempo e insumos de curaciones. En la sociedad por este servicio se cobra individual, en el Hogar no se ha cuantificado cuánto cuesta.
4	¿Existen registros detallados de las actividades realizadas por el personal de enfermería que podrían apoyar este tipo de análisis?	Las auxiliares de enfermería son quienes apoyan este servicio, aun que deberían ser más.
5	¿Cómo varía la atención y el uso de recursos entre las diferentes categorías o niveles de servicio que reciben los residentes?	Todos los adultos mayores reciben la misma atención, quienes tengan diferente categoría. La atención es direccionada a quien tenga más necesidad.
6	¿Estaría dispuesta a participar en un proceso de recolección y sistematización de datos sobre las actividades de enfermería para implementar un sistema de costeo más preciso?	Por lo general, la familia es quien provee la medicina y también se ocupan muestras médicas gratis. Este servicio lo desempeñan las hermanas enfermeras, por tal motivo se puede deducir que no hay desperdicio de ningún insumo y estarían dispuestas a la sistematización en su servicio.

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Análisis de resultados de la entrevista aplicada a PhD. Alexei Estrella –Auditor del Hogar de Ancianos

N°	Pregunta	Interpretación
1	¿Cuáles han sido las principales dificultades al momento de identificar los costos reales de los servicios que se brindan a los adultos mayores?	La principal dificultad es la demanda en la atención que necesitan los adultos mayores, no se puede cuantificar de una manera homogénea; cada uno es un caso particular. Existen muchos gastos que se convierten en costos indirectos porque no se puede atribuir a todos. Por ejemplo, la atención de las enfermeras.
2	¿Considera que el sistema actual de registro contable permite reflejar con precisión el uso de recursos en las diferentes actividades como: atención médica, alimentación, limpieza o fisioterapia?	El registro actual contable permite tener una acumulación de gastos, en algunos casos podría ser distribuido en función de tiempo. En otros aspectos, es difícil la cuantificación, sobre todo en la administración de suministros. Pero de otros servicios si se puede llevar la cuantificación, como es el caso de fisioterapia.
3	Desde su punto de vista, ¿cómo ayudaría un sistema como el costeo ABC en la planificación presupuestaria y la toma de decisiones financieras dentro del Hogar de Ancianos?	Podrían ayudar para evaluar los diferentes servicios y determinar cuánto cuesta cada uno.
4	¿Ha identificado áreas dentro del Hogar donde se podrían estar generando gastos innecesarios o ineficiencias que no son evidentes?	Es difícil identificar gastos innecesarios, debido a que el presupuesto que dispone el asilo es pequeño, lo cual hace que todos los gastos sean medidos. Áreas en las que se podría mejorar es cambiar es el sistema de calentamiento del agua por uno de energía renovable.
5	¿Considera viable implementar el sistema de costeo ABC en el Hogar de Ancianos, tomando en cuenta: organización, capacidad operativa y disponibilidad de información? ¿Qué desafíos anticipa?	Es importante contar con un sistema ABC, el cual nos brindará información para la toma de decisiones. El ABC implica cierto tipo de dedicación para asignar los costos a cada una de las actividades. De igual manera, hay que evaluar si en todos los procesos, hay una forma de llevar control de tiempos y si hay personal que se encargue de controlar. Sería importante siempre y cuando no implique un aumento de personal.

Fuente: elaboración propia

De igual manera, se presentan a continuación las fichas de observación con la información detallada de los servicios que se prestan en la atención y cuidado del adulto mayor.

Tabla 7. Ficha de observación al servicio de Alimentación

N	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documen to	Responsable
1	Elaborar menú	X			X	20'	Menú	Nutricionista / Sor Angelina
2	Comprar alimentos	X			X	3 h	Lista	Sor María José
3	Ordenar alimentos	X				2 h		Sra. Julia Andi
4	Preparar alimentos	X				4 h	Menú	Sra. Narcisa Carrillo / Señora Lourdes
5	Repartir alimentos	X				20'		
6	Servir alimentos	X				15'		Sr. Patricio Rodríguez
7	Limpiar cocina	X				1 h		Sra. Narcisa Carrillo / Señora Lourdes / Sra. Julia Andi
8	Preparar refrigerio	X				1 h		
9	Preparar cena	X				2 h		
10	Limpiar cocina	X				30'		
	Tiempo total:					14 h 25'		
	Mano de Obra:					8 personas		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Ficha de observación al servicio de lavandería

N°	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documento	Responsable
1	Solicitar insumos	X			X	30'	Hoja de registro	Sor Gloria
2	Clasificar la ropa	X				30'		Sor Dolly / Sra. María Alvarado
3	Remojar la ropa	X				15'		
4	Enjabonar la ropa	X				2 h		Sra. Blanca Villacrés / Sra. María Alvarado
5	Restregar la ropa	X				3 h		
6	Colocar en la lavadora	X				30'		
7	Colocar en la secadora	X				1 h		
8	Colgar la ropa	X				2 h		Sra. Eulalia Ronquillo / Sr. Patricio / Sr. José
9	Recoger la ropa	X				45'		
10	Doblar la ropa	X				4 h		Sor Imelda Yumbo / Sra. Eulalia Ronquillo
11	Clasificar la ropa	X				2 h		
12	Entregar la ropa	X				2 h		
	Tiempo total:					18 h 30'		
	Mano de obra:					9 personas		

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Ficha de observación al servicio de atención y cuidado del adulto mayor

N°	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documento	Responsable
1	Preparar aseo personal	X				30'		Diana Calle / Mery Pacha / Cinthia Shiguango / Patricio Rodríguez / Jonathan Hernández / Belkis Briceño / Gissela Pacha / Erika Luna
2	Levantar y limpiar al adulto mayor	X				1 h 30'		
3	Tender camas	X				25'		
4	Preparar el desayuno	X				10'		
5	Servir el desayuno	X				10'		
6	Dar de comer el desayuno	x				40'		
7	Recoger la vajilla	X				30'		
8	Ordenar la vajilla	X				30'		
9	Limpiar dormitorios	X				1 h 30'		
10	Llevar al baño	X				1 h		
11	Preparar el almuerzo	X				10'		
12	Servir el Almuerzo	X				10'		
13	Dar de comer el almuerzo	X				40'		
14	Llevar al baño	X				1 h		
12	Repartir y dar de comer refrigerio	X				1 h		
13	Asear al adulto mayor	X				20'		
14	Llevar al baño	X				1 h		
15	Preparar la merienda	X				10'		
16	Servir la merienda	X				10'		
17	Dar de comer la merienda	X				40'		
18	Llevar al baño	X				30'		
19	Aseo personal para acostar al adulto mayor	X				30'		
	Tiempo total:					13 h 25'		
	Mano de obra:					8 personas		

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Ficha de observación al servicio de fisioterapia

N°	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documento	Responsable	
1	Evaluar al adulto mayor	X			X	1 h	Hoja de evaluación	MSc. Analía De la Cruz	
2	Elaborar la historia clínica	X			X	1 h	Historia Clínica		
3	Elaborar el protocolo fisioterapéutico	X			X	1 h	Protocolo		
4	Realizar ejercicios de equilibrio grupales	X				1 h		MSc. Analía De la Cruz / Jóvenes de las pasantías preprofesionales de universidades e institutos.	
5	Realizar ejercicios de integración grupales	X				1 h			
6	Aplicar equipos de fisioterapia	X				30'			
7	Realizar ejercicios personalizados	X				1 h			
8	Registrar la bitácora	X			X	30'	Bitácora		
9	Planificar los ejercicios del siguiente día	X			X	30'	Planificación		
10	Dar tutoría a las prácticas Preprofesionales	X			X	1 h	Hojas de seguimiento		
	Tiempo total:					8 h 30'			
	Mano de obra:					1 persona+8 pasantes			

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Ficha de observación al servicio de Psicología clínica

N°	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documento	Responsable
1	Valorar al adulto mayor	X			X	2 h	Hoja de registro	MSc. Denisse Núñez
2	Elaborar la historia clínica	X			X	1 h	Historia clínica	
3	Realizar el diagnóstico psicológico	X			X	1 h	Diagnóstico	
4	Estimular cognitivamente de forma grupal	X			X	2 h	Planificación	MSc. Denisse Núñez / Jóvenes de las pasantías preprofesionales de universidades e institutos
5	Estimular cognitivamente de forma individual	X				1 h		
6	Dar tutoría a las prácticas Preprofesionales	X			X	1 h	Hojas de seguimiento	
	Tiempo total:					8 h		
	Mano de obra:					1 personas		

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Ficha de observación al servicio de Trabajo social / Auxiliar Administrativo

N°	Actividad	■	◆	▼	■	Tiempo	Documento	Responsable
1	Inspeccionar habitaciones	X				30'		Lic. Gustavo Jiménez
2	Entregar insumos	X			X	30'	Registro	
3	Organizar actividades de mantenimiento	X				2 h		
4	Organizar actividades de limpieza	X				30'		
5	Organizar actividades sociales	X				3 h		
6	Visitar domicilios	X				2 h		
7	Realizar informes	X			X	1 h	Informe	
8	Actividades Interinstitucionales	X				2 h		
9	Actividades varias	X				3 h		
	Tiempo total:					13 h 30'		
	Mano de obra:					1 persona		

Fuente: elaboración propia

A partir de la información de primera mano, obtenida en campo, a través de entrevistas y fichas de observación, se evidencia una gestión empírica de los costos en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús. Por tal motivo, esa situación ha generado serias dificultades en la planificación financiera, distribución de recursos y evaluación de servicios. Sin embargo, el personal que labora, demuestra apertura en la implementación de un sistema más estructurado.

Actualmente no se cuenta con una especificación de los costos por actividad, motivo por el cual, no existe una asignación precisa de los recursos económicos. Asimismo, se hace mención en las fichas de observación de los servicios: alimentación, lavandería, fisioterapia, psicología clínica y trabajo social. Esta realidad representa la necesidad de saber los costos precisos de cada servicio.

En tal sentido, el sistema ABC puede contribuir de manera efectiva a la toma de decisiones basadas en la evidencia y en el uso más eficiente de los limitados recursos con que cuenta el Hogar de Ancianos. Así mismo, se hace evidente que el modelo de costos exige un trabajo de sistematización de los diferentes procesos y mejora de los registros actuales. A partir de esta información, se planteará la propuesta en el capítulo 3.

2.3. Caracterización de la empresa

El Hogar de Ancianos “Sagrado Corazón de Jesús”, es una sociedad sin fines de lucro que se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Fue fundado el 29 de marzo de 1981 con la bendición solemne de Mons. Vicente Cisneros Obispo de Ambato.

La proyección de la obra fue atender a los adultos mayores pobres de sus alrededores y sustentarse con donaciones de personas generosas, pero la demanda de atención al adulto mayor incrementó. Con el transcurso del tiempo, varias familias empezaron a confiar a sus seres queridos al Hogar de Ancianos y la demanda de servicios obligó a que se cobre una pensión módica. Sin embargo, la población objetivo del Ministerio de Inclusión Económica y Social son personas a partir de los 65 años que, no puedan ser atendidas por sus familiares o que se encuentran en situación de vulnerabilidad, cuando el estado no lo haya garantizado oportunamente (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2019).

Por tal motivo, al constatar la situación, la Congregación Religiosa de las Hermanas Maestras de Santa Dorotea, se vio llamada a atender estas necesidades, que son oportunidad de servir a Cristo en los hermanos. Esta situación planteó la realidad de los costos dentro de la obra y se analizó la sostenibilidad del centro apalancado en el módico aporte de algunas familias, pero en realidad ha sido que ha sido costeadada de forma empírica y en una alta dependencia de la caridad de las personas.

De igual manera, las Hermanas Doroteas, en vista de vivir el evangelio de Cristo, donde se actualiza su mensaje “Todo lo que hicieron con el más pequeño de mis hermanos, lo hicieron conmigo” Mt 25, 40, buscan dar respuesta a las necesidades de la sociedad ambateña y a ella misma recurren en busca de ayuda para solventar sus necesidades. La empresa privada ayuda para la subsistencia del Hogar de Ancianos con algunas empresas con víveres y otras con donaciones monetarias. Sin embargo, la ayuda que brindan no es periódica y no se puede contabilizar en el presupuesto, no es fija.

La Congregación de Hermanas Doroteas tiene origen italiano, y algunas hermanas que eran oriundas de Italia; recibían una ayuda mensual de las parroquias de su

país de origen. Esta colaboración ayudó a que el Hogar de Ancianos pueda pagar las provisiones y los derechos de ley de los empleados, además, adquirir algunos equipos necesarios para la atención de los adultos mayores. Pero, la situación fue cambiando cuando las hermanas italianas cambiaron de comunidad a causa del voto de obediencia o en su defecto, fallecieron.

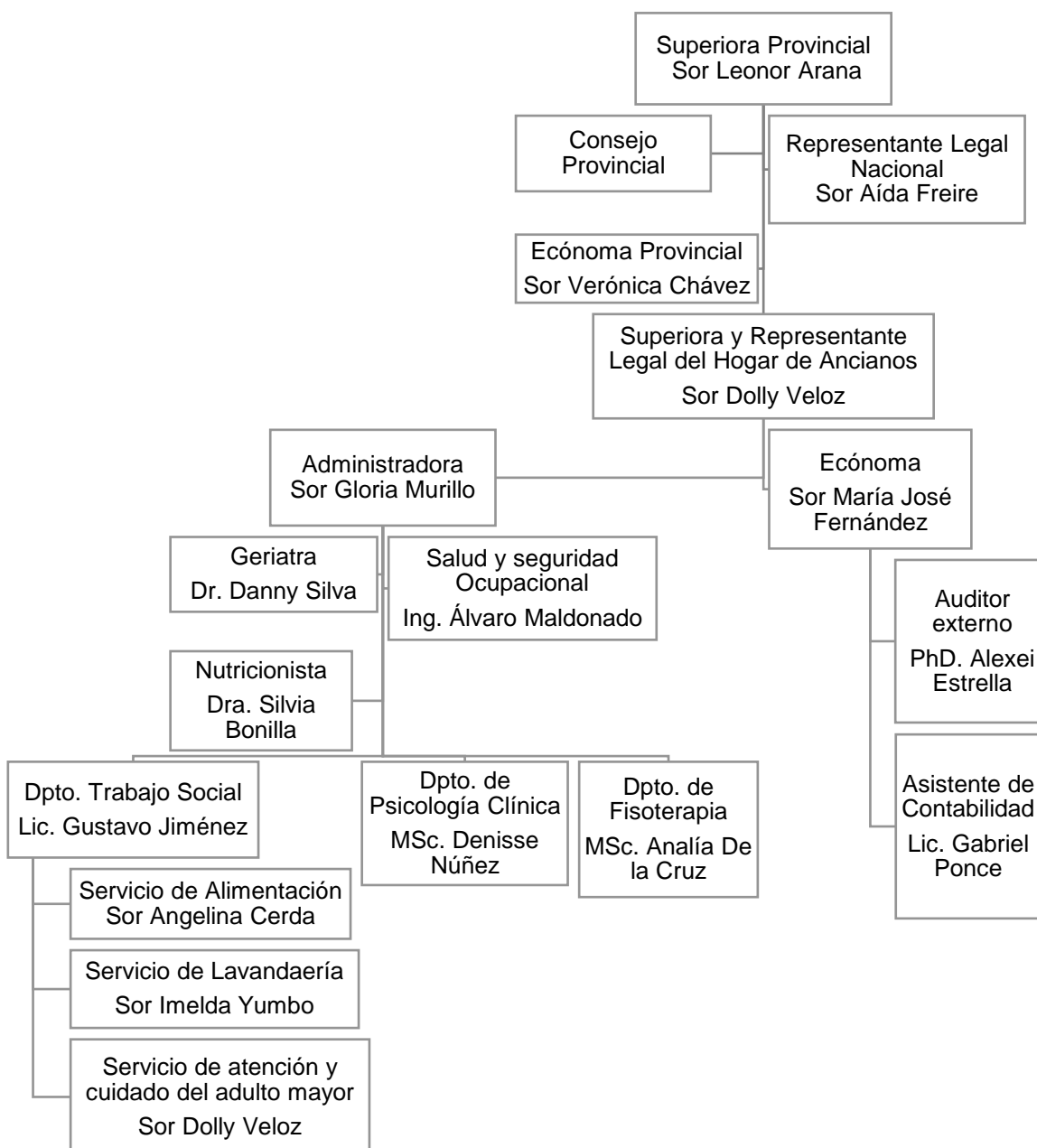
A medida que, el tiempo ha pasado, la administración del Hogar ha visto urgente contratar más personal, hacer adecuaciones en la casa, e invertir más rubro en el mantenimiento. De tal forma, el Hogar de Ancianos ha llegado a una capacidad para atender a 80 adultos mayores. Sin embargo, a pesar de ser un centro privado existen algunos casos en lo que la Policía Nacional, el Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Hospital Regional Docente de Ambato y otros centros gerontológicos que han cerrado, endosan a los adultos mayores sin familia ni aporte económico al Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús.

De tal forma que, durante varios años con este patrón operativo del servicio, se ha provocado un déficit económico, del cual le resulta difícil recuperarse. Además, no se han contabilizado los costos de los servicios y no se tiene un punto de equilibrio para evitar el desbalance económico. También, existen algunos familiares de los adultos mayores, quienes se han comprometido al pago mensual de la pensión y proveer de los insumos básicos de limpieza del residente, que no se hacen responsables. Lo cual, ha incrementado la cartera vencida y el desfinanciamiento, por caridad, no se han incurrido en juicios legales para que atiendan las necesidades de la persona.

La crítica situación de depender de la caridad, ha impulsado algunas actividades para que se obtengan recursos para los gastos cotidianos. Sin embargo, esta situación ha dado como resultado un déficit y la demanda de más atención en los adultos mayores.

Por otro lado, se puede destacar que es una institución organizada, la cual toma decisiones en función de la organización interna. A continuación, se presenta el organigrama del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús:

Figura 4. Organigrama del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES PARA EL HOGAR DE ANCIANOS SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS

3.1. Modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades

La sostenibilidad económica en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús, es un desafío para la subsistencia del mismo. Es así que, necesita herramientas de gestión que le permitan asegurar la calidad del servicio y tomar decisiones acertadas a largo plazo.

El objetivo de este epígrafe es determinar los componentes que integran el modelo de gestión y costo basado en actividades, así como su orden de aplicación operativa en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús. Para ello, se propone una estructura que cuenta con cinco etapas secuenciales, que van desde el diagnóstico hasta la evaluación de la implementación del modelo.

Cabe mencionar que la presente investigación por una limitación en tiempo, no alcanza a desarrollar la fase de evaluación, sin embargo, en el desarrollo de este capítulo, se evidencian las fases anteriores. Asimismo, este proceso ha sido representado gráficamente a través de cinco etapas con la participación de los departamentos correspondientes en el Hogar de ancianos.

En la primera fase, denominada Diagnóstico, están involucrados los directivos del Hogar de Ancianos. De igual manera, se enfoca en la revisión conceptual del modelo de costeo *ABC*, la identificación de las actividades claves, el análisis de los costos actuales y la determinación de los inductores del costo. Por tal motivo, esta etapa es esencial, permite comprender cómo se generan los costos y cuáles son las variables críticas que los determinen.

En la segunda fase, denominada Preparación, consiste en la base técnica del modelo, en donde se cuantifican los inductores, las tasas por actividad y se asignan los costos a las distintas funciones operativas del Hogar de Ancianos. Asimismo, se traduce la información teórica de los datos financieros concretos, la cual permite configurar una estructura de costos más precisa y de acuerdo a la realidad del Hogar de Ancianos.

Posteriormente, se encuentra la fase del costeo por actividades *ABC/ABM*, la asignación de costos se realiza en el área de contabilidad, quien se encarga de asignar los costos por residente de acuerdo a la categoría en la que decida el familiar para su representado. De la misma manera, se realiza un análisis administrativo con el trabajador social del Hogar para garantizar la responsabilidad del pago a largo plazo. Esta fase es fundamental para determinar el costo exacto de los servicios y asignarlos al centro que corresponda para determinar la pensión mensual.

En las dos últimas fases: la aplicación y la evaluación, intervienen los departamentos de contabilidad y los coordinadores del área. En este contexto se proyectan escenarios comparativos en los cuales se transparenta el costo de los residentes subsidiados.

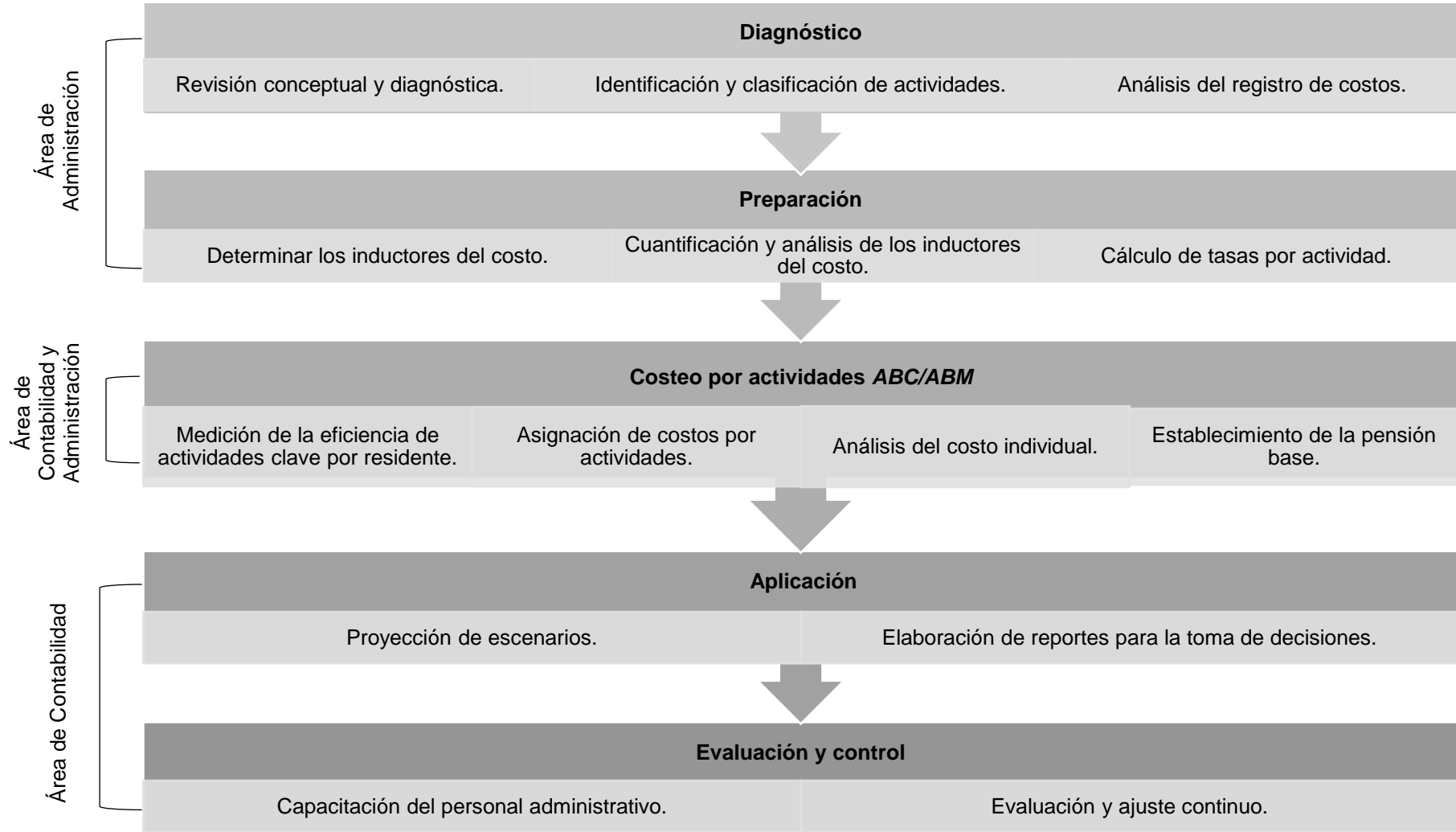
La propuesta de implementación de este modelo de gestión y costos basado en actividades, representa una forma de determinar de manera técnica lo que por muchos años se ha realizado de forma empírica en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús. El impacto del beneficio de su aplicación radica en que determina el costo de la pensión mensual de los adultos mayores de una manera más precisa. Así también, ayuda a que la administración pueda tomar decisiones acertadas en función de los resultados económicos.

Por otro lado, permite visualizar con más claridad las actividades que consumen más recursos, la utilización de los mismos por categorías y la distribución equitativa de los costos en todos los usuarios del Hogar. La aplicación de este modelo permite establecer pensiones más justas para la subsistencia del Hogar de Ancianos. Esta obra de acción social no tiene fines de lucro, sin embargo se debe garantizar la sostenibilidad del Hogar y los recursos necesarios para cubrir el gasto corriente inherente a su actividad.

En el escenario del Hogar de Ancianos, debido al déficit que lleva por años, contar con un modelo de costeo *ABC/ABM* ayuda a la planificación y control de las actividades; además optimiza la gestión y se compromete con la prestación de un servicio más eficiente y de calidad para los adultos mayores.

A continuación, se presenta el modelo gráfico del costeo *ABC/ABM* para el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús:

Figura 5. Modelo de costeo ABC para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

3.2. Determinación del costo del servicio de atención y cuidado al adulto mayor a través del modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús

La misión de atender y cuidar al adulto mayor, es una vocación al servicio que demanda fuerzas humanas, virtudes y recursos económicos. Éstos forman parte de la calidad que se pretende brindar a los adultos mayores residentes en el Hogar. Por tal motivo, se hace imprescindible contar con herramientas técnicas para que esta misión sea sostenible y atienda de manera integral a los pacientes residentes.

El presente apartado tiene como finalidad mostrar los diferentes elementos que intervienen en el modelo y procedimiento de gestión y costos basado en actividades y con la ayuda del mismo la determinación del costo del servicio de atención y cuidado al adulto mayor.

Tabla 13. Actividades clasificadas por centros de costos

N°	Actividad	Centro de costos
1	Preparar aseo personal	Alojamiento
2	Levantar y limpiar al adulto mayor	
3	Tender camas	
4	Preparar el desayuno	
5	Servir el desayuno	
6	Dar de comer el desayuno	
7	Recoger la vajilla	
8	Ordenar la vajilla	
9	Limpiar dormitorios	
10	Llevar al baño	
11	Preparar el almuerzo	
12	Servir el Almuerzo	
13	Dar de comer el almuerzo	
14	Llevar al baño	
15	Repartir y dar de comer refrigerio	
16	Asear al adulto mayor	
17	Llevar al baño	
18	Preparar la merienda	
19	Servir la merienda	
20	Dar de comer la merienda	
21	Llevar al baño	

22	Aseo personal para acostar al adulto mayor	
23	Elaborar menú	Alimentación
24	Comprar alimentos	
25	Ordenar alimentos	
26	Preparar alimentos	
27	Repartir alimentos	
28	Servir alimentos	
29	Limpiar cocina	
30	Preparar refrigerio	
31	Preparar cena	
32	Limpiar cocina	
33	Solicitar insumos	Servicios generales y lavandería
34	Clasificar la ropa	
35	Remojar la ropa	
36	Enjabonar la ropa	
37	Restregar la ropa	
38	Colocar en la lavadora	
39	Colocar en la secadora	
40	Colgar la ropa	
41	Recoger la ropa	
42	Doblar la ropa	
43	Clasificar la ropa	
44	Entregar la ropa	
45	Entregar insumos	
46	Organizar actividades de mantenimiento	
47	Organizar actividades de limpieza	
48	Organizar actividades sociales	
49	Actividades contables	
50	Visitar domicilios	
51	Realizar informes	
52	Actividades Interinstitucionales	
53	Actividades varias	
54	Evaluar al adulto mayor	Salud
55	Elaborar la historia clínica	
56	Elaborar el protocolo fisioterapéutico	
57	Realizar ejercicios de equilibrio grupales	
58	Realizar ejercicios de integración grupales	
59	Aplicar equipos de fisioterapia	
60	Realizar ejercicios personalizados	

61	Registrar la bitácora	
62	Planificar los ejercicios del siguiente día	
63	Planificar las prácticas Preprofesionales	
64	Valorar al adulto mayor	
65	Elaborar la historia clínica	
66	Realizar el diagnóstico psicológico	
67	Estimular cognitivamente de forma grupal	
68	Estimular cognitivamente de forma individual	
69	Dar tutoría a las prácticas Preprofesionales	
70	Inspeccionar habitaciones	


Fuente: elaboración propia

Haber identificado las actividades en los cuatro centros de costos en el Hogar de Ancianos, permite analizar cómo y dónde se consumen los recursos, así también el tiempo invertido; como se muestra en el capítulo 2, en las fichas de observación respectivas. Cada actividad representa una inversión de: mano de obra, tiempo, recursos y, por lo tanto, genera un costo específico. De igual manera, permite detectar si las actividades mencionadas agregan o no valor en el costo del servicio.

Elementos del costo en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón

- Mano de obra

Tabla 14. Rol de pagos agrupado por centros de costos

 HOGAR DE ANCIANOS SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS ROL DE PAGOS										
CARGO	No.	APELLIDOS Y NOMBRES	SALARIO NETO	25% NOCT	TOTAL DE INGRESOS	IESS PERSONAL	TOTAL EGRESOS	TOTAL MENSUAL	VALOR POR HORA	VALOR POR MINUTO
CENTRO DE COSTOS - SALUD - 25.81%										
ENFERMERA	1	Condo María	500	0.00	500.00	47.25	47.25	452.75	1.89	0.03
	2	Murillo Azucena	500	0.00	500.00	47.25	47.25	452.75	1.89	0.03
	3	Veloz Piedad	500	0.00	500.00	47.25	47.25	452.75	1.89	0.03
	4	Muñoz Fernanda	502.72	0.00	502.72	47.51	47.51	455.21	1.90	0.03
AUXILIAR DE	5	Moposita Magdalena	479.1	74.86	553.97	52.35	52.35	501.62	2.09	0.03
	6	Murillo Verónica	479.1	69.87	548.98	51.88	51.88	497.10	2.07	0.03
FISIÓLOGO	7	Cruz Carmen	460	0.00	460.00	43.47	43.47	416.53	3.47	0.06
PSICÓLOGA	8	Núñez Doménica	400	0.00	400.00	37.80	37.80	362.20	3.02	0.05
SUBTOTAL SERVICIOS GENERALES				144.73	3965.67	374.76	374.76	3590.91	18.21	0.30
CENTRO DE COSTOS - SERVICIOS GENERALES - 25.81%										
CONTRABAJA	9	Jiménez Javier	800	0.00	800.00	75.60	75.60	724.40	3.02	0.05
MANTENIMIENTO	10	Fernández María	500	0.00	500.00	47.25	47.25	452.75	1.89	0.03
	11	Quimbita José	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
LAVANDERIA	12	Uñog Ernesto	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	13	Alvarado María	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	14	Ronquillo Eulalia	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	15	Villacrés Blanca	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	16	Bustos Eduardo	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03

SUBTOTAL SERVICIOS GENERALES				0.00	4120.00	389.34	389.34	3730.66	15.54	0.26
CENTRO DE COSTOS - ALIMENTACIÓN - 9.68%										
COCINA	17	Andi Elizabeth	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	18	Carrillo Jesús	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	19	Chimbo Noemí	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
SUBTOTAL ALIMENTACIÓN				0.00	1410	133.25	133.25	1276.7	5.32	0.09
CENTRO DE COSTOS - ALOJAMIENTO - 38.71%										
ATENCIÓN Y CUIDADO	20	Briceño Jackeline	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	21	Calle Carolina	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	22	Chimbo Serafina	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	23	Grefa Herminia	470	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	24	Guaño Angélica	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	25	Hernández Raúl	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	26	Luna Carmen	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	27	Pacha Mery	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	28	Pacha Estefanía	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	29	Rodríguez Patricio	470.0	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	30	Shiguango Cinthia	479.1	0.00	479.11	45.28	45.28	433.83	1.81	0.03
	31	Yumbo María	470.0	0.00	470.00	44.42	44.42	425.59	1.77	0.03
	SUBTOTAL ALOJAMIENTO				0.00	5703.77	539.01	539.01	5164.76	21.52
TOTAL				144.73	15,199.44	1,436.35	1,436.35	13,763.09	60.59	1.01

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Rol de provisiones agrupado por centros de costos



HOGAR DE ANCIANOS SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS

ROL DE PROVISIONES

CARGO	No.	APELLIDOS Y NOMBRES	TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESER	XIII	XIV	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	VALOR POR HORA	VALOR POR MINUTO
CENTRO DE COSTOS - SALUD - 25.81%											
ENFERMERA	1	Condo María	500.00	41.67	41.67	39.17	20.83	60.75	204.08	0.85	0.01
	2	Murillo Azucena	500.00	41.67	41.67	39.17	20.83	60.75	204.08	0.85	0.01
	3	Veloz Piedad	500.00	41.67	41.67	39.17	20.83	60.75	204.08	0.85	0.01
	4	Muñoz Fernanda	502.72	41.89	41.89	39.17	20.95	61.08	204.98	0.85	0.01
AUXILIAR DE	5	Moposita Magda	553.97	46.16	46.16	39.17	23.08	67.31	221.88	0.92	0.02
	6	Murillo Verónica	548.98	45.75	45.75	39.17	22.87	66.70	220.24	0.92	0.02
FISIOTERAPEUTA	7	Cruz Carmen	460.00	38.33	38.33	39.17	19.17	55.89	190.89	1.59	0.03
PSICÓLOGA	8	Núñez Doménica	400.00	33.33	33.33	39.17	16.67	48.60	171.10	1.43	0.02
SUBTOTAL SALUD			330.47	330.47	313.33	165.24	481.83	1621.34	8.26	0.14	
CENTRO DE COSTOS - SERVICIOS GENERALES - 25.81%											
TRABAJADORA	9	Jiménez Javier	800.00	66.67	66.67	39.17	33.33	97.20	303.03	1.26	0.02
CONCILIARIA	10	Fernández María	500.00	41.67	41.67	39.17	20.83	60.75	204.08	0.85	0.01
MANTENIMIENTO	11	Quimbita José	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	12	Uñog Ernesto	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
LAVANDERIA	13	Alvarado María	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	14	Ronquillo Eulalia	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	15	Villacrés Blanca	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	16	Bustos Eduardo	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
SUBTOTAL SERVICIOS GENERALES			343.33	343.33	313.33	171.67	500.58	1672.25	6.97	0.12	

CENTRO DE COSTOS - ALIMENTACIÓN - 9.68%											
COCINA	17	Andi Elizabeth	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	18	Carrillo Jesús	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	19	Chimbo Noemí	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
SUBTOTAL ALIMENTACIÓN				117.50	117.50	117.50	58.75	171.32	582.57	2.43	0.04
CENTRO DE COSTOS - ALOJAMIENTO - 38.71%											
ATENCIÓN Y CUIDADO	20	Briceño Jackeline	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	21	Calle Carolina	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	22	Chimbo Serafina	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	23	Grefa Herminia	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	24	Guaño Angélica	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	25	Hernández Raúl	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	26	Luna Carmen	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	27	Pacha Mery	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	28	Pacha Estefanía	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	29	Rodríguez Patricio	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	30	Shiguango Cinthia	479.11	39.93	39.93	39.17	19.96	58.21	197.19	0.82	0.01
	31	Yumbo María	470.00	39.17	39.17	39.17	19.58	57.11	194.19	0.81	0.01
	SUBTOTAL ALOJAMIENTO				475.31	475.31	470.00	237.66	693.01	2351.29	9.80
TOTAL				1,266.62	1,266.62	1,214.17	633.31	1,846.73	6,227.45	27.46	0.46

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Costo unitario de Mano de obra por actividades en centros de costos

Centro de costos	Actividad	Tiempo	Transformación del tiempo	Costo Hora	Costo Actividad	
Alojamiento	Preparar aseo personal	0:30:00	0.50	2.61	1.30	
	Levantar y limpiar al adulto mayor	1:30:00	1.50	2.61	3.91	
	Tender camas	0:25:00	0.42	2.61	1.09	
	Preparar el desayuno	0:10:00	0.17	2.61	0.43	
	Servir el desayuno	0:10:00	0.17	2.61	0.43	
	Dar de comer el desayuno	0:40:00	0.67	2.61	1.74	
	Recoger la vajilla	0:30:00	0.50	2.61	1.30	
	Ordenar la vajilla	0:30:00	0.50	2.61	1.30	
	Limpiar dormitorios	1:30:00	1.50	2.61	3.91	
	Llevar al baño	1:00:00	1.00	2.61	2.61	
	Preparar el almuerzo	0:10:00	0.17	2.61	0.43	
	Servir el Almuerzo	1:00:00	1.00	2.61	2.61	
	Dar de comer el almuerzo	0:40:00	0.67	2.61	1.74	
	Llevar al baño	1:00:00	1.00	2.61	2.61	
	Repartir y dar de comer refrigerio	1:00:00	1.00	2.61	2.61	
	Asear al adulto mayor	0:20:00	0.33	2.61	0.87	
	Llevar al baño	1:00:00	1.00	2.61	2.61	
	Preparar la merienda	0:10:00	0.17	2.61	0.43	
	Servir la merienda	0:10:00	0.17	2.61	0.43	
	Dar de comer la merienda	0:40:00	0.67	2.61	1.74	
	Llevar al baño	0:30:00	0.50	2.61	1.30	
	Aseo personal para acostar al adulto mayor	0:30:00	0.50	2.61	1.30	
	SUBTOTAL		14:05:00	31.43%		36.75
	Mano de Obra en el centro de costos	12 personas	\$7,516.06			
Alimentación	Elaborar menú	1:00:00	1.00	2.58	2.58	
	Comprar alimentos	3:00:00	3.00	2.58	7.75	
	Ordenar alimentos	2:00:00	2.00	2.58	5.16	
	Preparar alimentos	4:00:00	4.00	2.58	10.33	
	Repartir alimentos	0:20:00	0.33	2.58	0.86	
	Servir alimentos	0:15:00	0.25	2.58	0.65	
	Limpiar cocina	1:00:00	1.00	2.58	2.58	
	Preparar refrigerio	1:00:00	1.00	2.58	2.58	
	Preparar cena	2:00:00	2.00	2.58	5.16	
	Limpiar cocina	0:30:00	0.50	2.58	1.29	
	SUBTOTAL		15:05:00	14.29%		38.95
		Mano de Obra en el centro de costos	3 personas	\$1,859.31		
Servicios generales	Solicitar insumos	0:30:00	0.50	2.58	1.29	
	Clasificar la ropa	0:30:00	0.50	2.58	1.29	
	Remojar la ropa	0:15:00	0.25	2.58	0.65	

	Enjabonar la ropa	2:00:00	2.00	2.58	5.16
	Restregar la ropa	3:00:00	3.00	2.58	7.75
	Colocar en la lavadora	0:30:00	0.50	2.58	1.29
	Colocar en la secadora	1:00:00	1.00	2.58	2.58
	Colgar la ropa	2:00:00	2.00	2.58	5.16
	Recoger la ropa	0:45:00	0.75	2.58	1.94
	Doblar la ropa	4:00:00	4.00	2.58	10.33
	Clasificar la ropa	2:00:00	2.00	2.58	5.16
	Entregar la ropa	2:00:00	2.00	2.58	5.16
	Entregar insumos	1:00:00	1.00	4.28	4.28
	Organizar actividades de mantenimiento	1:00:00	1.00	4.28	4.28
	Organizar actividades de limpieza	1:00:00	1.00	4.28	4.28
	Organizar actividades	1:00:00	1.00	4.28	4.28
	Actividades contables	4:00:00	4.00	4.28	17.12
	Visitar domicilios	1:00:00	1.00	4.28	4.28
	Realizar informes	0:30:00	0.50	2.74	1.37
	Actividades Interinstitucionales	1:00:00	1.00	2.74	2.74
	Actividades varias	0:30:00	0.50	2.58	1.29
	SUBTOTAL	29:30:00	30.00%		91.70
	Mano de Obra en el centro de costos	8 personas	\$5,402.91		
Salud	Evaluar al adulto mayor	0:30:00	0.50	2.53	1.27
	Elaborar la historia clínica	1:00:00	1.00	2.53	2.53
	Elaborar el protocolo fisioterapéutico	2:00:00	2.00	2.53	5.06
	Realizar ejercicios de equilibrio grupales	1:00:00	1.00	2.53	2.53
	Realizar ejercicios de integración grupales	1:00:00	1.00	2.53	2.53
	Aplicar equipos de fisioterapia	2:00:00	2.00	2.53	5.06
	Realizar ejercicios personalizados	1:00:00	1.00	2.53	2.53
	Registrar la bitácora	1:00:00	1.00	2.53	2.53
	Planificar los ejercicios del siguiente día	0:30:00	0.50	2.53	1.27
	Dar tutoría a las prácticas Preprofesionales	0:30:00	0.50	2.53	1.27
	Valorar al adulto mayor	2:00:00	2.00	2.22	4.44
	Elaborar la historia clínica	0:30:00	0.50	2.22	1.11
	Realizar el diagnóstico psicológico	3:00:00	3.00	2.22	6.67
	Estimulación cognitiva grupal	2:00:00	2.00	2.22	4.44
	Estimulación cognitiva individual	1:00:00	1.00	2.22	2.22
	Dar tutoría a las prácticas Preprofesionales	2:00:00	2.00	2.22	4.44
	Inspeccionar habitaciones	3:00:00	3.00	2.83	8.48
	SUBTOTAL	24:00:00	24.29%		58.39
	Mano de Obra en el centro de costos	8 personas	\$5,212.26		
TOTAL	31 personas	\$19,990.54		225.79	

Fuente: elaboración propia

- **Costos Indirectos de Fabricación (CIF)**

Tabla 17. Costo unitario de los gastos que afectan los CIF

Cuenta	Valor mensual	% Tasa de proporción	CENTROS DE COSTOS			
			23.28%	45.11%	18.10%	13.51%
			SALUD	SERVICIO S GRLES	ALIMENTA CIÓN	ALOJAMIE NTO
Gasto Agua Potable	338.67	2%	1.88	3.64	1.46	1.09
Gasto Sacerdotes	450.00	3%	3.32	6.44	2.58	1.93
Gasto Impuesto predial	500.00	4%	4.10	7.94	3.19	2.38
Gasto Combustibles	1,218.21	9%	24.33	47.16	18.92	14.12
Gasto Flores, hostias, vino	52.00	0%	0.04	0.09	0.03	0.03
Gasto Luz Eléctrica	441.22	3%	3.19	6.19	2.48	1.85
Gasto Mantenimiento y Reparaciones Edificios	134.56	1%	0.30	0.58	0.23	0.17
Gasto Mantenimiento y Reparaciones Vehículos	124.39	1%	0.25	0.49	0.20	0.15
Gasto Suministros de Aseo	158.14	1%	0.41	0.79	0.32	0.24
Gasto Suministros de Oficina	32.30	0%	0.02	0.03	0.01	0.01
Gasto Telefonía, internet	37.60	0%	0.02	0.04	0.02	0.01
Gasto Mantenimiento Caldero	85.56	1%	0.12	0.23	0.09	0.07
Gasto Mantenimiento y reparación de Maquinarias	375.65	3%	2.31	4.48	1.80	1.34
Gasto Material de Ferretería	39.74	0%	0.03	0.05	0.02	0.02
Gastos Productos alimentación	3,214.29	23%	169.39	328.33	131.75	98.29
Gasto Gas doméstico	333.46	2%	1.82	3.53	1.42	1.06
Gasto Mantenimiento Ascensores	114.09	1%	0.21	0.41	0.17	0.12
Gasto Software Contable	49.61	0%	0.04	0.08	0.03	0.02
Gasto Servicio Tributario	300.00	2%	1.48	2.86	1.15	0.86
Gasto Servicios Bancarios	27.27	0%	0.01	0.02	0.01	0.01
Gasto Productos agrícolas	35.90	0%	0.02	0.04	0.02	0.01
Gasto Reparaciones de bienes muebles	295.81	2%	1.43	2.78	1.12	0.83
Gasto Servicios Geriatra	400.00	3%	2.62	5.08	2.04	1.52
Gasto Servicios Nutricionista	150.00	1%	0.37	0.72	0.29	0.21
Gasto Servicios Música	100.00	1%	0.16	0.32	0.13	0.10
Gasto Servicio de Courier	180.44	1%	0.53	1.03	0.42	0.31
Gasto Servicios Reemplazos	1,238.00	9%	25.13	48.71	19.54	14.58
Gasto Mantenimiento Audio	35.00	0%	0.02	0.04	0.02	0.01
Medicinas	3,734.64	26%	228.68	443.24	177.86	132.69

Total	14,196.55	1.00	472.25	915.36	367.31	274.02
		A.M	75	75	75	75
		C/U	6.30	12.20	4.90	3.65

Fuente: elaboración propia

• Depreciaciones

Tabla 18. Costo mensual por depreciación en centros de costos

	Artículo	Cantidad	Valor estimado actual unitario	Valor estimado actual total	Vida útil remanente (años)	Depreciación mensual (USD)
ALIMENTACIÓN – 3,59 %	Licadora industrial	1	350,00	350,00	10	2,92
	Horno eléctrico (grande)	1	4000,00	4000,00	10	33,33
	Horno a gas	1	300,00	300,00	10	2,50
	Cocina grande	1	600,00	600,00	10	5,00
	Cocina mediana industrial	1	500,00	500,00	10	4,17
	Cocina pequeña	1	300,00	300,00	10	2,50
	Mezcladora	1	450,00	450,00	10	3,75
	Batidora	1	250,00	250,00	10	2,08
	Licadora pequeña	2	120,00	240,00	10	2,00
	Refrigeradoras	4	400,00	1600,00	10	13,33
	Refrigeradora industrial	2	600,00	1200,00	10	10,00
	Congeladoras	2	200,00	400,00	10	3,33
	Subtotal	18	8070,00	10190,00		84,92
SERVICIOS GENERALES – 18,53%	Lavadora industrial con secadora	1	12000,00	12000,00	10	100,00
	Lavadora industrial	2	7000,00	14000,00	10	116,67
	Secadora doble a gas	1	800,00	800,00	10	6,67
	Lavadora pequeña	1	250,00	250,00	10	2,08
	Máquina de coser industrial completa	1	400,00	400,00	10	3,33
	Máquinas de coser industriales	4	300,00	1200,00	10	10,00
	Máquinas manuales (de pedal o simples)	2	200,00	400,00	10	3,33
	Planchas normales	3	25,00	75,00	10	0,63
	Planchador industrial/manual	1	50,00	50,00	10	0,42
	Radio	2	25,00	50,00	10	0,42
	Computadora de escritorio (nueva)	4	600,00	2400,00	10	20,00
	Laptop HP	4	400,00	1600,00	10	13,33
	Impresoras Epson	4	80,00	320,00	10	2,67
	Escritorios medianos	5	65,00	325,00	10	2,71
	Escritorio grande	3	75,00	225,00	10	1,88

	Archiveros metálicos (grandes)	4	125,00	500,00	10	4,17
	Archiveros metálicos (pequeños)	4	90,00	360,00	10	3,00
	Armario metálico mediano	1	23,00	23,00	10	0,19
	Sillas de metal y sintético	12	14,00	168,00	10	1,40
	Silla ergonómica	3	60,00	180,00	10	1,50
	Armarios de madera	2	45,00	90,00	10	0,75
	Teléfono inalámbrico	2	25,00	50,00	10	0,42
	Teléfono con cuerda	15	32,00	480,00	10	4,00
	Calderos industriales con instalación	2	18000,00	36000,00	10	300,00
	Tanques elevados de agua	2	3000,00	6000,00	10	50,00
	Bombas de agua industriales	3	3000,00	9000,00	10	75,00
	Cisterna grande con sistema integrado	2	2000,00	4000,00	10	33,33
	Ascensores camilleros	2	18000,00	36000,00	10	300,00
	Montacarga	1	10000,00	10000,00	10	83,33
	Subtotal	93	48684,00	90946,00		1.141,22
ALOJAMIENTO – 71,71%	Cama hospitalaria	75	200,00	15000,00	10	125,00
	Velador	75	100,00	7500,00	10	62,50
	Sillón	20	50,00	1000,00	10	8,33
	Sillón reclinatorio	20	69,00	1380,00	10	11,50
	Televisor	20	45,00	900,00	10	7,50
	Lámparas de velador	75	12,00	900,00	10	7,50
	Mesa de alimentación	75	23,00	1725,00	10	14,38
	Subtotal	360	499,00	28405,00		236,71
SALUD – 6,18%	Equipos de ultrasonido terapéutico	1	800,00	800,00	10	6,67
	Electros estimuladores TENS/FES	1	400,00	400,00	10	3,33
	Lámparas infrarrojas y de calor	1	200,00	200,00	10	1,67
	Compresores y equipos de presoterapia	1	600,00	600,00	10	5,00
	Esterilizador	1	1500,00	1500,00	10	12,50
	Electrocardiograma	1	18000,00	18000,00	10	150,00
	Colchón anti escaras	1	150,00	150,00	10	1,25
	Cama articulada	1	80,00	80,00	10	0,67
	Mini nevera bar	1	65,00	65,00	10	0,54
	Silla de ruedas	10	45,00	450,00	10	3,75
	Camillas especiales y taburetes	12	36,00	432,00	10	3,60
Subtotal	31	21876,00	22677,00		188,98	
TOTAL	502	79129,00	152218,00		1.651,82	

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Tabla resumen de los elementos del costo (Hoja de costos mensual)

	CENTROS DE COSTOS				TOTAL	PORCENTAJE DE GASTO MENSUAL
	ALIMENTACIÓN	SERVICIOS GENERALES	ALOJAMIENTO	SALUD		
MANO DE OBRA						
Tiempo	15h05m	29h30m	14h05m	24h00m		66.27%
% Participación por actividades	14.29%	30.00%	31.43%	24.29%	100%	
% Participación por centros de costos	17.25%	40.61%	16.28%	25.86%	100%	
Costo por actividad por adulto mayor	38.95	91.70	36.75	58.39	\$ 225.79	
Costos por centro de costos	1859.32	5402.91	7516.06	5212.26	\$ 19,990.54	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
% Participación por centros de costos	18.10%	45.11%	13.51%	23.28%	100%	6.73%
Costo	367.31	915.36	274.02	472.25	\$ 2,028.94	
DEPRECIACIONES MAQUINARIA Y EQUIPO						
% Participación por centros de costos	3.59%	18.53%	71.71%	6.18%	100%	5.48%
Costo	84.92	1141.22	236.71	188.98	\$ 1,651.82	
DEPRECIACIÓN EDIFICIO						
% Participación por centros de costos	20.00%	25.00%	40.00%	15.00%	100%	21.53%
Costo	1298.74	1623.42	2597.48	974.05	\$ 6,493.69	
				TOTAL	\$ 30,164.99	100%
				A.M.	75	75
				COSTO	\$ 402.20	

Fuente: elaboración propia

El modelo que se propone para la determinación de los costos basados en actividades en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús, ha permitido identificar los costos que intervienen en la atención y cuidado del adulto mayor. Este análisis se ha realizado a través de la asignación a centros de costos: alimentación, servicios generales, alojamiento y salud con las actividades que se realiza en cada uno y se logró asignar proporcionalmente los costos según el consumo real de cada actividad.

Por otro lado, el análisis de la hoja de costos, muestra el resumen de todos los datos obtenidos a partir de la aplicación del modelo. Es así que, el mayor peso del

costo total se concentra en la mano de obra, con un valor total de \$19.990,54 lo cual representa el 66.27% del costo total de los gastos que realiza el Hogar. La elevada afectación en este elemento del costo demuestra la dependencia que tiene la atención y cuidado del adulto mayor de la mano de obra.

Asimismo, los Costos Indirectos de Fabricación tienen un total de \$2.028,94 lo que representa el 6.73% del gasto total, de igual manera, el centro de costos dentro de los CIF que tiene mayor afectación es el de servicios generales con el 45,11%. Este porcentaje es debido a que, el servicio de lavandería y mantenimiento del Inmueble están incluidos en él. Seguido están los equipos de salud, así como los de fisioterapia que prestan el servicio de lunes a viernes a todos los residentes del Hogar de Ancianos.

También, los costos en depreciación de los muebles representan el 5.48% del gasto total. La mayor proporción se encuentra en el alojamiento con del 71,71%, se puede justificar por el desgaste que sufre el mueble al ser usado por los residentes, que habitan en el Hogar todos los días del año.

Por otro lado, la depreciación del edificio representa el 21.53% del gasto total, que tiene su incidencia en el alojamiento, debido a que para el servicio se ocupan las habitaciones como lugar específico de estadía del residente.

En síntesis, el costo total mensual de la operación mensual es de \$30.164,99 USD, que dividido para los 75 adultos mayores que residen y del cual tiene la capacidad el Hogar, da un costo individual por residente de \$402,20 USD. Esta cuota mensual es sin tener margen de utilidad, es una institución sin fines de lucro.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica del modelo de gestión y costos basado en actividades *ABC/ABM* evidenció que, a través de esta forma de costeo se puede identificar y costear las actividades de forma más precisa. Además, permite ordenar y clasificar las actividades por centros de costos con sus respectivos inductores. También, ayuda a mejorar la gestión de los recursos en el Hogar de Ancianos con una visión más realista de lo que sucede.
- La caracterización de la situación actual del cálculo de los costos en el Hogar de ancianos, permitió identificar su limitada estructuración de los costos, así como la falta de herramientas que vinculen los recursos con las actividades que se realizan diariamente. El análisis vertical de los resultados mostró que la mano de obra representa más del 66% de los gastos mensuales, lo que revela una alta dependencia de este elemento del costo.
- La determinación del modelo y procedimiento *ABC/ABM* aplicado al Hogar de Ancianos, permitió calcular con objetividad el costo mensual por residente, obteniendo un valor de \$402.20 USD. Esta cifra responde al consumo real de los recursos con corte a mayo del 2025 y distribuidos entre los residentes adultos mayores en el Hogar, los cuales son 75.

RECOMENDACIONES

- Aprovechar al máximo los espacios que dispone el Hogar de Ancianos, este puede ser el terrero que tiene un área de 11055.71m² en donde se puede proyectar una estructura comercial para generar ingresos mensuales y pueda ayudar a la subsistencia del mismo.
- Implementar de manera formal el modelo *ABC/ABM* como base metodológica para la gestión económica del Hogar de Ancianos, capacitando al personal administrativo para su aplicación e interpretación del modelo.
- Controlar el sistema de registro de actividades diarias por centros de costos, de modo que, cada área pueda reportar su carga operativa y sus consumos de manera sistemática.
- Establecer la pensión básica mensual a partir de la aplicación del modelo de costos *ABC/ABM*.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R. (2020). Contabilidad de costos en organizaciones empresariales. *Revista Global Negotium*, 3(1), 3–5. <https://doi.org/10.53485/rgn.v3i1.116>
- Caldera, J., & Feliu, V. (2003). Factores de organización y comportamiento en los sistemas ABC/ABM: estado de la cuestión. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2955142>
- Campos, S., Morales, C., Villar, D., & Panduro, Z. (2021). El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática. *Revista Hechos Contables*, 1(2), 18-33. Recuperado de <https://educas.com.pe/index.php/hechoscontables/article/view/74/302>
- Casanova, C., Proaño, E., Macias, J., & Ruiz, S. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17-30. Recuperado de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/59>
- Cedeño, P., Montoya, J., & Cedeño, K. (2019). La contabilidad de costos y su relación en el ámbito de aplicación de las entidades manufactureras o industriales. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 15-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7358705>
- Colin, D. (2021). *Management and Cost Accounting*, 11th Edition. [https://rudycct.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20\(Colin%20Drury\)2021.pdf](https://rudycct.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20(Colin%20Drury)2021.pdf)
- De Wet, S. (2022). *Fundamentals of Cost and Management Accounting 9th Ed.* <https://es.scribd.com/document/692133481/SR-de-Wet-Fundamentals-of-Cost-and-Management-Accounting>
- Díaz, M., Díaz, J., & Cárdenas, S. (2016). Normas para contabilidad de costos. *Revista Visión Contable*, 14, 66–83. <https://doi.org/10.24142/rvc.n14a3>

- Espinosa, E. & Zambrano, X. (2020). Costos de producción mediante el sistema de Costeo ABC y su efecto en la rentabilidad. *Cumbres*, 6(2), 53-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8228817>
- Freitas, C., Padilha, D., Cecon, B., Schuster, H., & Zonatto, V. (2019). Comportamiento de costos en empresas del G-20: análisis de sticky costs. *Contabilidad y Negocios*, 14(28), 108–125. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201902.006>
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.
- Lindao, D., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La contabilidad de gestión estratégica como herramienta multidisciplinar de planificación y control en la exportadora bananera Novamerc S.A. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(2), 147. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i2.470>
- Manchay, G., Herrera, A., & Ruiz, M. (2019). Costeo basado en actividades un enfoque costo beneficio para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 243-248. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500243&script=sci_arttext
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2019, 17 de junio). Normas técnicas para la implementación y prestación de servicios de atención y cuidado para personas adultas mayores [PDF]. Quito, Ecuador. Recuperado de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/07/LIBRO-NORMAS-TECNICAS-final_cOM.pdf
- Osorio, J. y Cuervo, J. (2013). Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM: (2 ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/114321?page=139>.
- Pérez, O. (2008). Propuesta de modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito o fracaso para empresas cubanas. Tesis doctoral. Facultad Industrial Economía. Universidad de Matanzas, Cuba

- Pérez, O. (2017). Modelo y procedimiento de gestión y costo basado en actividades a partir de la formación del capital intelectual contable para instalaciones turísticas. *Ciencia contable: visión y perspectiva libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP* (pp.167 - 173). Perú: Fondo Editorial de la PUCP.
- Pérez, O. (2023). *Teoría y práctica del Sistema de Gestión y Costo Basado en Actividades en instalaciones hoteleras*. Primera Edición. Editorial Pío XII, Ciudad Ambato, Ecuador. ISBN: 978-9942-7112-2-9. Diciembre, 2023. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5074421>
- Pérez, O., & Tápanes, Y. (2009). *Origen del sistema de gestión y costos basado en actividades (ABC/ABM)*. Tesis doctoral. Facultad Industrial Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Pérez, O., Alarcón, M., Frías, A., Nogueira, D. (2019). Estudio y análisis teórico de las variables que influyen en la aplicación de los sistemas ABC/ABM a partir del conocimiento del talento humano. Editorial Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: www.edipuce.edu.ec ISBN: 78-9978-77-382-6, 2019, pág. 37-49.
- Ríos, M. (2013). Estudio de los costos de un emprendimiento personal. Recuperado de <http://bdigital.uncu.edu.ar/5721>
- Rodríguez, L., Guaita, I., & Marqués, I. (2020). Análisis comparativo de los modelos de la cadena de suministro: ABC, BSC Y SCOR. *Custos e @ gronegocio online*, 16(2), 72-108. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/167454>
- Villalba, C., Liberio, R., Zambrano, C., & González, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700>
- Zapata P. (2015). *Contabilidad de costos: herramientas para la toma de decisiones*. 7ma edición. Editorial Alfaomega. Recuperado de https://www.academia.edu/47978888/Costos_2da_Edici%C3%B3n_Pedro_Zapata_S%C3%A1nchez

ANEXOS

Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Tema del proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE
ANCIANOS**

*Entrevista dirigida a la Administradora del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón
de Jesús*

Objetivo: Comprender cómo se asignan actualmente los costos en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús, con el fin de valorar si la implementación del costeo ABC podría mejorar el control de recursos.

1. ¿Cómo se realiza la asignación de costos a los distintos servicios de atención y cuidado al adulto mayor en el Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús?
2. ¿Cuáles considera usted que son las principales dificultades al no tener identificado el costo específico de cada servicio?
3. ¿Existe algún tipo de clasificación o categorización de los adultos mayores en función de los servicios y comodidades que requieren?
4. ¿Cómo se gestiona esta diferenciación en términos económicos?
5. ¿Qué servicios considera que requieren mayor control en cuanto al consumo de recursos?
6. ¿Cree usted que el personal del hogar estaría dispuesto a colaborar en la implementación de un nuevo sistema de costeo? ¿Por qué?



Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Tema del proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE
ANCIANOS**

*Entrevista dirigida al Trabajador Social del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón
de Jesús*

Objetivo: Explorar cómo los factores sociales de los adultos mayores influyen en los servicios que reciben, para mejorar la asignación de costos.

1. Desde su experiencia, ¿cómo influye la situación socio económica del adulto mayor en la cantidad y tipo de servicios que recibe dentro del Hogar?
2. ¿Cómo se determina actualmente la categoría asignada a cada adulto mayor?
3. ¿Qué impacto tendría, en su opinión, contar con información más precisa sobre los costos de los servicios que brinda el hogar?
4. ¿Cree que sería útil vincular los aspectos sociales del residente (como nivel de dependencia o situación familiar) con los datos económicos del servicio?
5. ¿Cómo podría aportar el área de trabajo social en la recopilación de datos útiles para aplicar un sistema de costeo por actividades?



Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**Tema del proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE
GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE
ANCIANOS**

*Entrevista dirigida a la Coordinadora de Enfermeras del Hogar de Ancianos
Sagrado Corazón de Jesús*

Objetivo: Conocer cómo se organiza los servicios de salud y enfermería en el Hogar de Ancianos, para identificar oportunidades de mejorar el control de costos.

1. ¿Cómo se organiza actualmente la atención de enfermería para los adultos mayores, considerando sus diferentes niveles de dependencia?
2. ¿Qué servicios de atención de salud (enfermería, cuidados paliativos, etc.) considera que consumen más recursos o tiempo del personal?
3. ¿Sería útil, desde su experiencia, conocer con exactitud cuánto cuesta brindar cada tipo de servicio médico o de enfermería?
4. ¿Existen registros detallados de las actividades realizadas por el personal de enfermería que podrían apoyar este tipo de análisis?
5. ¿Cómo varía la atención y el uso de recursos entre las diferentes categorías o niveles de servicio que reciben los residentes?
6. ¿Estaría dispuesta a participar en un proceso de recolección y sistematización de datos sobre las actividades de enfermería para implementar un sistema de costeo más preciso?



Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Tema del proyecto de investigación: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES EN EL HOGAR DE ANCIANOS

Entrevista dirigida al Auditor del Hogar de Ancianos Sagrado Corazón de Jesús

Objetivo: Identificar las limitaciones del sistema actual de registro contable en el Hogar de Ancianos, y evaluar la factibilidad y beneficios de implementar el costeo ABC.

Entrevista al Auditor de la Institución

1. ¿Cuáles han sido las principales dificultades al momento de identificar los costos reales de los servicios que se brindan a los adultos mayores?
2. ¿Considera que el sistema actual de registro contable permite reflejar con precisión el uso de recursos en las diferentes actividades como: atención médica, alimentación, limpieza o fisioterapia?
3. ¿Qué tan factible sería, si actualmente se decide asignar costos indirectos (electricidad, mantenimiento, impuestos, etc.) a cada una de las actividades del asilo?
4. Desde su punto de vista, ¿cómo ayudaría un sistema como el costeo ABC en la planificación presupuestaria y la toma de decisiones financieras dentro del Hogar de Ancianos?
5. ¿Ha identificado áreas dentro del Hogar donde se podrían estar generando gastos innecesarios o ineficiencias que no son evidentes?
6. ¿Considera viable implementar el sistema de costeo ABC en el Hogar de Ancianos, tomando en cuenta: organización, capacidad operativa y disponibilidad de información? ¿Qué desafíos anticipa?