

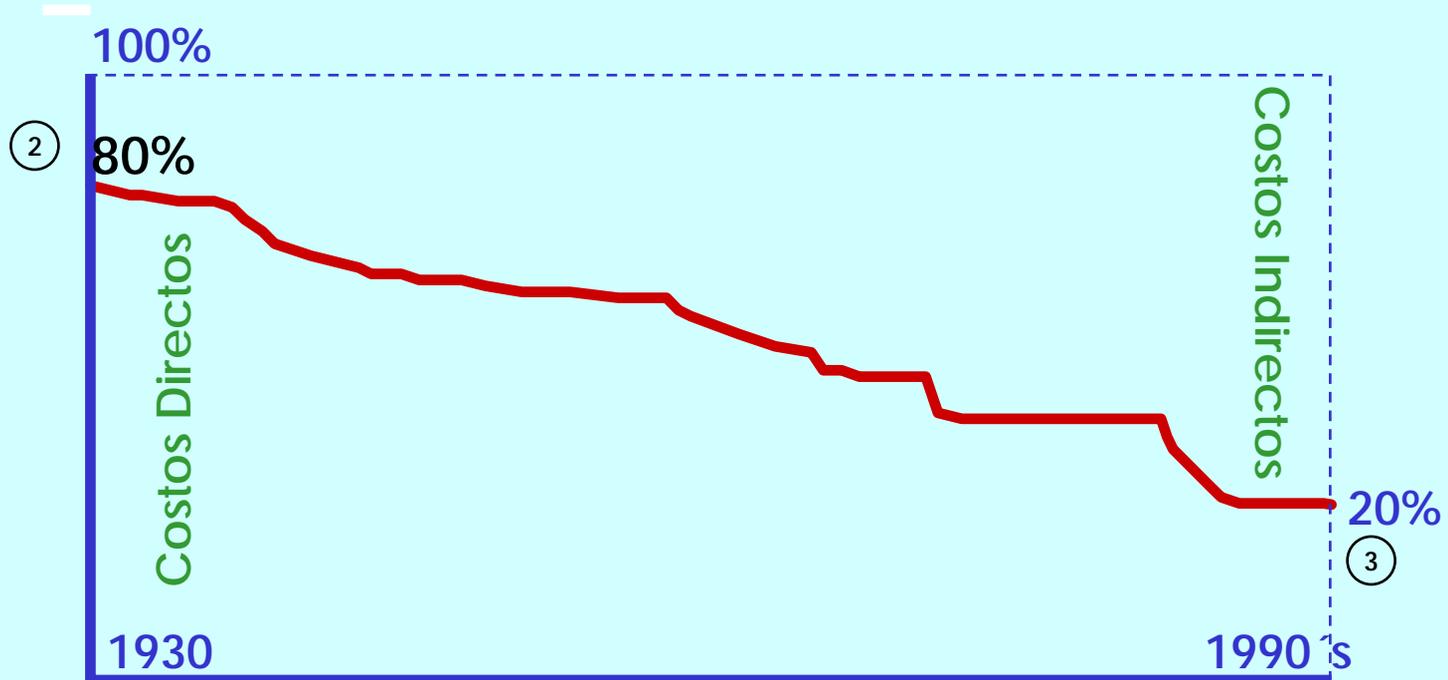


*COSTOS CON
INNOVACIONES en PROCESOS
de SERVICIOS-PRODUCTOS*



CAMBIOS EN PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS ^①

Estructura de Costo por Diagnóstico



Productos Vs Complejidad de la mezcla de Servicios

La tecnología y el desarrollo de nuevos procedimientos están cambiando la naturaleza de los costos ^④

Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

¿CUAL ES LA RAZON DETRAS DEL CONCEPTO?

“Los productos o servicios no generan costos, requieren actividades que agregan valor y agregan costos” (1)

“Los costos son efectos y los consumos son las causas; por ende, gerenciar costos es gerenciar consumos justificados” (2)



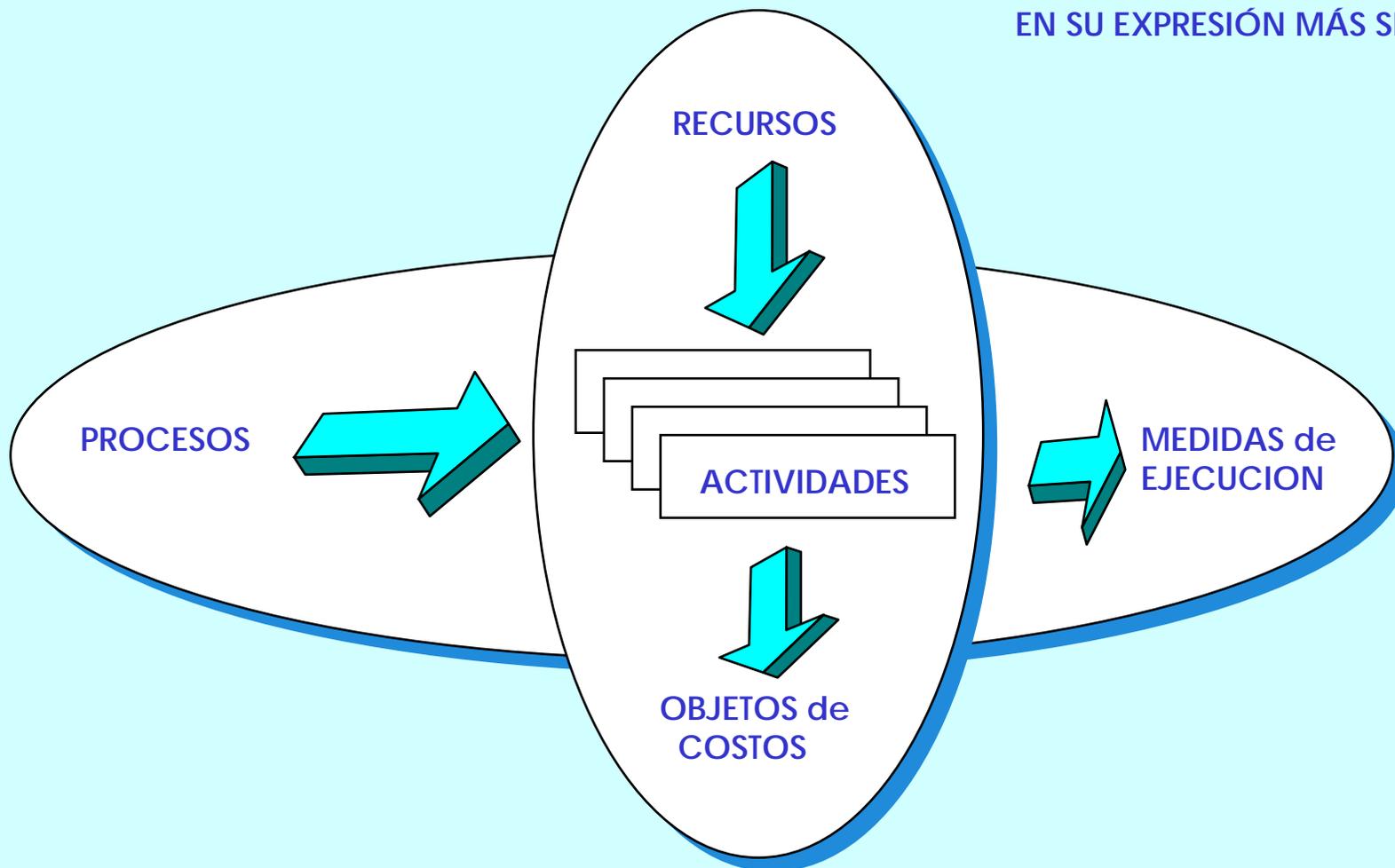
(1) Robert Kaplan, Univ. de Harvard

(2) Hector Rafael Gamboa, HG & Asociados, Caracas

PROCESOS Vs FUNCIONES

6

EN SU EXPRESIÓN MÁS SIMPLE



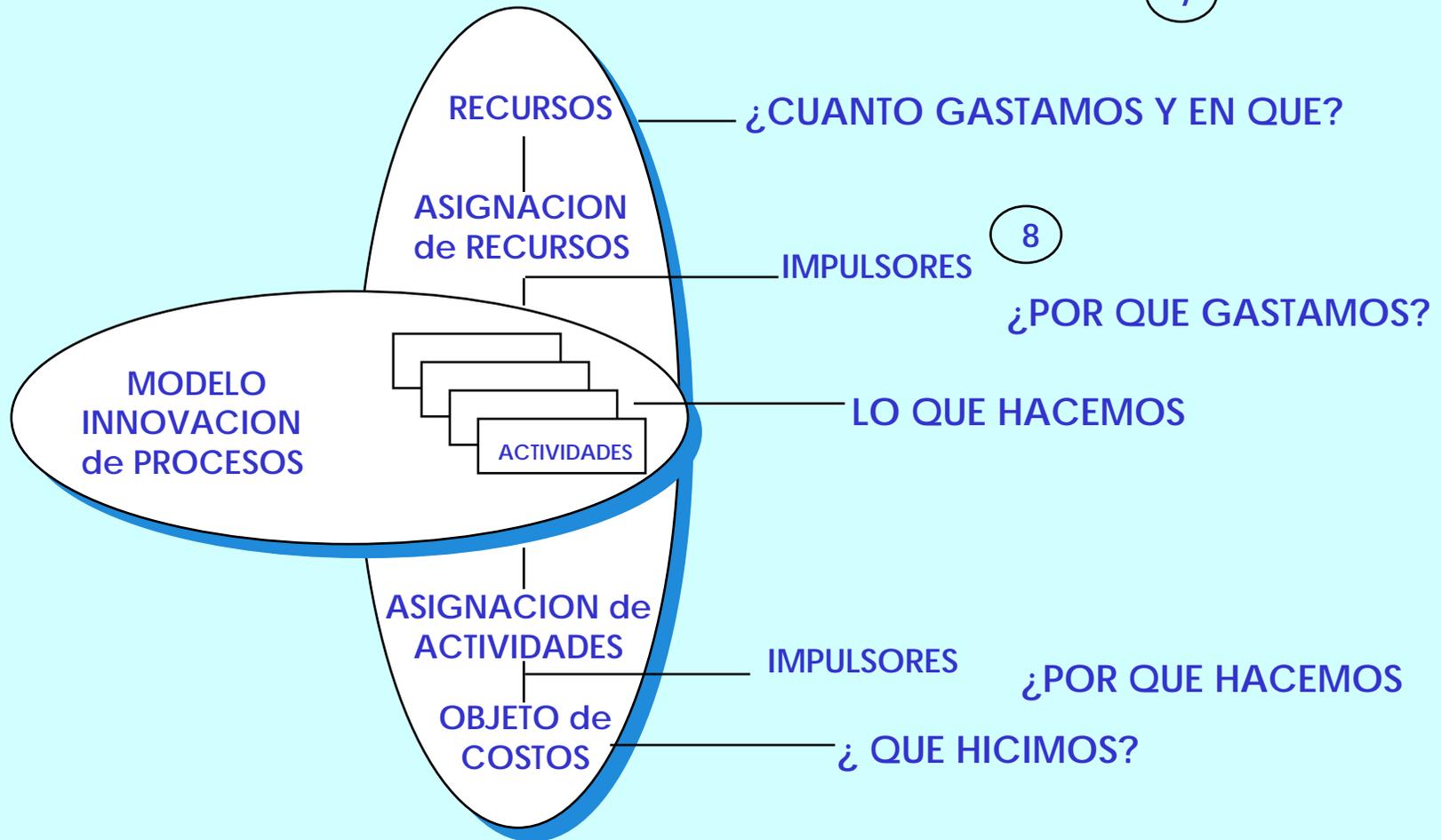
Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

MODELO de PROCESOS

7



Es un hecho que las actividades consumen recursos, así como los productos consumen actividades



UN ELEMENTO ECONOMICO
CONSUMIDO EN REALIZAR
ACTIVIDADES



TRABAJO CUMPLIDO



UNA MEDIDA DE CONSUMO
POR SERVICIO, PRODUCTO
EN PARTICULAR



PREMISAS FUNDAMENTALES

UN SERVICIO - PRODUCTO ESTA COMPUESTO POR UNA SERIE DE PROCESOS INTERRELACIONADOS.

UN PROCESO ESTA COMPUESTO DE UNA SERIE DE ACTIVIDADES.

LAS ACTIVIDADES CREAN PRODUCTOS O SERVICIOS AL USUARIO.

PARA INTERVENIR EN COSTOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS, SE DEBE ENTENDER EL PAPEL DE LOS IMPULSORES Y CAUSAS DE ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL PRODUCTO O SERVICIO.

EL IMPULSOR DE RECURSOS MIDE LA CANTIDAD DE RECURSOS CONSUMIDOS POR LA ACTIVIDAD.

POR EJEMPLO: TIEMPO, HORAS HOMBRE, TIEMPO CPU, KILOMETROS, METROS CUADRADOS, ELECTRICIDAD, No. DE PERSONAS

ACTIVIDAD: UNA O MAS PERSONAS TRABAJANDO, UNA VEZ, EN UN SITIO,

EJEMPLOS: UN ANÁLISIS DE CUENTAS, PROCESANDO UNA MUESTRA

Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

OTRAS PREMISAS

IMPULSOR DE ACTIVIDADES: UNA MEDIDA DE LA FRECUENCIA E INTENSIDAD DE LA DEMANDA REQUERIDA PARA REALIZAR ACTIVIDADES POR PRODUCTO, SERVICIO, USUARIO. ES UTILIZADO PARA ASIGNAR COSTOS.

POR EJEMPLO: NUMERO DE: INTERVENCIONES
EXPLORACIONES
HECTARIAS SEMBRADAS
CLIENTES VISITADOS

OBJETO DE COSTOS: CUALQUIER SERVICIO, PRODUCTO, USUARIO, PROYECTO, UNIDAD DE TRABAJO SOBRE EL CUAL DESEAN IDENTIFICAR UN COSTO

TRADICIONAL Vs COSTOS A BASE de ACTIVIDADES

11

CODIGO de CUENTAS

DEPTO. de REGISTROS MEDICOS

• SUELDOS Y SALARIOS	600
• BENEFICIOS CONTRATO	350
• MATERIALES	20
• IMPUESTOS - OTROS	60
• DEPRECIACION	170

EN MILES de Bs 1.200

PROCESOS - ACTIVIDADES

DEPTO. de REGISTROS MEDICOS

• PROCESAMIENTO de REGISTROS MEDICOS HOSP.	450
• PROCESAMIENTO de REGISTROS CONSULTA EXTERNA	330
• ESTADISTICAS	120
• INVESTIGACIONES-ESTUDIOS	180
• TRANSCRIPCIONES	120

EN MILES de Bs 1.200

TRADICIONAL Vs COSTOS A BASE de ACTIVIDADES

11

CÓDIGO de CUENTAS

DEPTO. De CONTABILIDAD

• SUELDOS Y SALARIOS	600
• BENEFICIOS CONTRATO	350
• MATERIALES	20
• IMPUESTOS - OTROS	60
• DEPRECIACIÓN	170

EN MILES de Bs. 1.200

PROCESOS - ACTIVIDADES

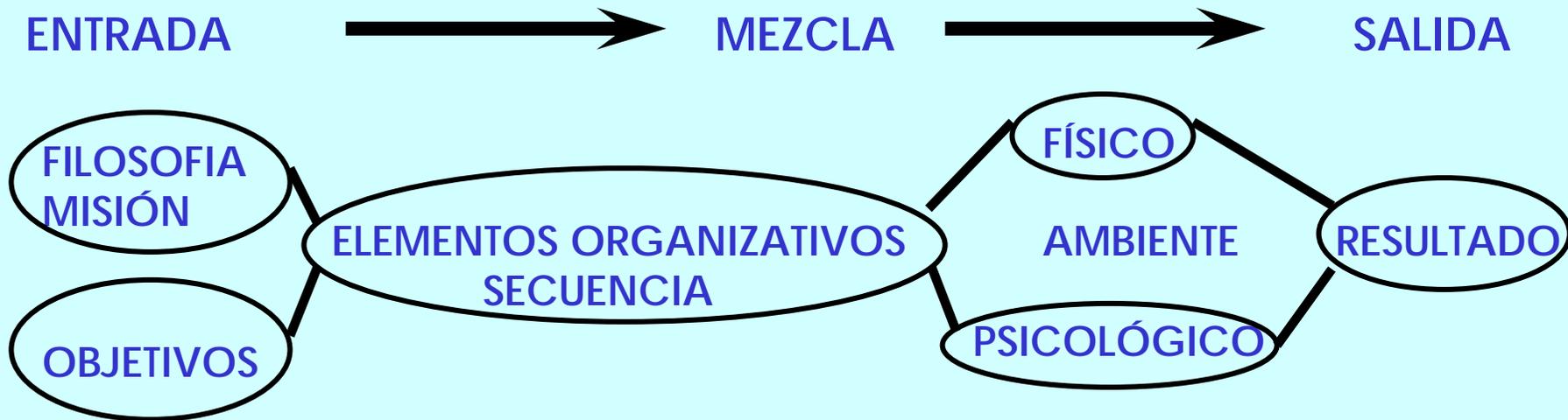
DEPTO. de CONTABILIDAD

• PROCESAMIENTO de REGISTROS CONTABLES	550
• PROCESAMIENTO de FACTURAS	250
• MANEJO DE CAJAS	180
• MANEJO DE BANCOS	100
• MANEJO DE CRÉDITOS	120

EN MILES de Bs 1.200

LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UN SISTEMA

12 UN SISTEMA:



ES UNA MANERA DE PENSAR, UNA ACTITUD DE VER LA ORGANIZACIÓN COMO UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE FORMAN UN TODO UNITARIO PARA INICIAR UN PROCESO PLANEADO, ORDENADO Y DIRIGIDO HACIA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

CONTABILIDAD

FILOSOFIA

Crear los Procesos Administrativos, responsabilidad consultativa y Control sobre toda actividad fiscal.

Establecer y coordinar un plan de Control integral, interno mediante pruebas sistemáticas y medidas efectivas.

Crear la interrelación con los demás componentes del sistema, a los que servirá como guía y asesor referente a lo financiero, fiscal y económico y con lo cual desarrollará un sistema efectivo de planificación y presupuestos.

Tener capacidad técnica para la actualización continua y docencia gerencial

OBJETIVOS

Fijar las normas, diseñar, instalar, manejar y controlar los procesos, procedimientos técnicos contables que permiten alcanzar los fines del Hospital, con el máximo rendimiento a más bajo costo.

Precisar una metodología de trabajo que permita estudios de costos, pronósticos de demanda e ingresos, financiamiento y presupuestos.

Medir progreso contra presupuestos aprobados.

Reportar e interpretar los resultados. Medir y evaluar la validéz de los objetivos financieros.

Establecer la coordinación entre el departamento en si y todos los procesos y recursos de la Institución.

ENTRADA

PERSONAL Contador
Cajeras
Aux. de Contabilidad
Analistas-Operadores de Computación, Secretarías

FISICO EQUIPO EDIFICIO MATERIALES Oficinas, cajas accesibles
Red de Computación, programas contables, Caja fuerte, Registradoras, Aire, control de luz y ruido.

FORMAS Calidad
Cantidad
Sencillez
Flexibilidad
Economía
Orientación

INFORMES REPORTES al usuario
Completo
Pertinente
Válido
Oportuno

PRESUPUESTO \FINANZAS Salarios, Contratación
Alquiler, Materiales, Reemplazos

CAPITAL ACTIVOS Administración de todo recurso, activo y su movimiento

SEGURIDAD Previsión de protección de todo recurso

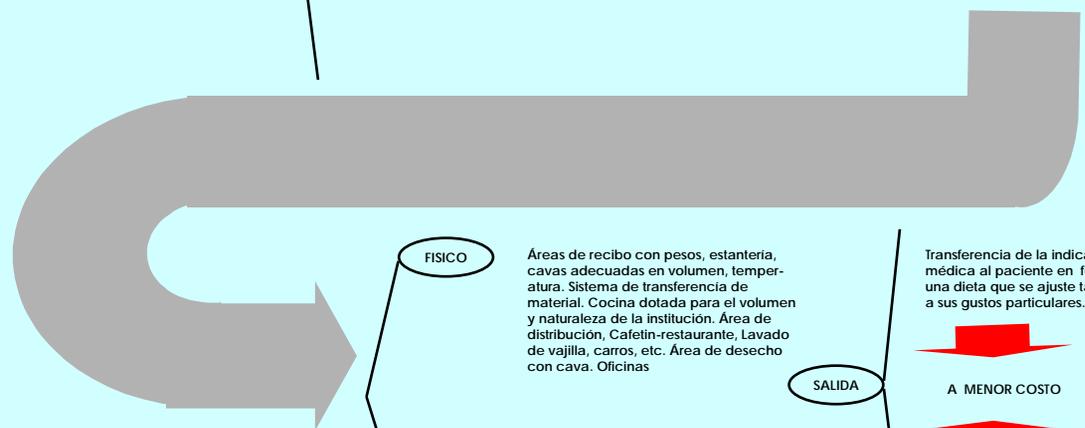
MEZCLA

SECUENCIA DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

1. Identificar requerimientos de utensilios, vajilla, bandejas, ollas, combinar con Sistema de Distribución, "Lowerators", lavaplatos para que todo quepa dentro lo indicado.
2. Organizar el área de recibo, sistema de control, depósitos, cavas y despacho.
3. Organizar la cocina con su flujo, de acuerdo con el menú del día.
4. Establecer un sistema de compras, órdenes, recepción, aprobación, inventarios y solicitudes de productos para meriendas fuera de las horas de cocina.
5. Organizar la solicitud, recepción, utilización y lavado de lencería.
6. Organizar áreas de Dietas Terapéuticas y Preparación de Teteros Infantiles.
7. Establecer el sistema de distribución de comida a pacientes, personal y público.
8. Definir y diseñar un sistema de manejo de desechos y residuos.
9. Organizar áreas de aseo de equipos, áreas generales, cavas, depositos, etc.
10. Si existen despensas en hospitalización, definir responsabilidades entre Nutrición y Enfermería, con sus respectivos procesos.
11. Diseñar Menú, formas para Dietas Especiales, identificación de bandejas.
12. Desarrollar Manuales con procesos y procedimientos para la operación y control del departamento.
13. Desarrollar y mantener al día una Guía para entregar a médicos y otra que se puede entregar a pacientes y/o familiares
14. Colaborar con la Docencia, la Investigación y la Promoción.

AMBIENTE

13 CONTABILIDAD VISTA COMO UN SISTEMA
"EL QUE HACEMOS"



FISICO

Áreas de recibo con pesos, estantería, cavas adecuadas en volumen, temperatura. Sistema de transferencia de material. Cocina dotada para el volumen y naturaleza de la institución. Área de distribución, Cafetin-restaurante, Lavado de vajilla, carros, etc. Área de desecho con cava. Oficinas

ACTITUD MENTAL

Entendimiento con los médicos del alcance del servicio.
Presupuesto adecuado
Reconocimiento de los hábitos de los usuarios.
Colaboración de Enfermería
Un buen programa de mantenimiento
Ajuste a situaciones estacionales y un mercado cambiante.

SALIDA

Transferencia de la indicación médica al paciente en forma de una dieta que se ajuste también a sus gustos particulares.



A MENOR COSTO



Una buena alimentación que satisfaga a los pacientes, el personal y el público, en cuanto a calidad, cantidad y la presentación.

Orientación continua en Promoción Nutricional.

Hacia un Mayor

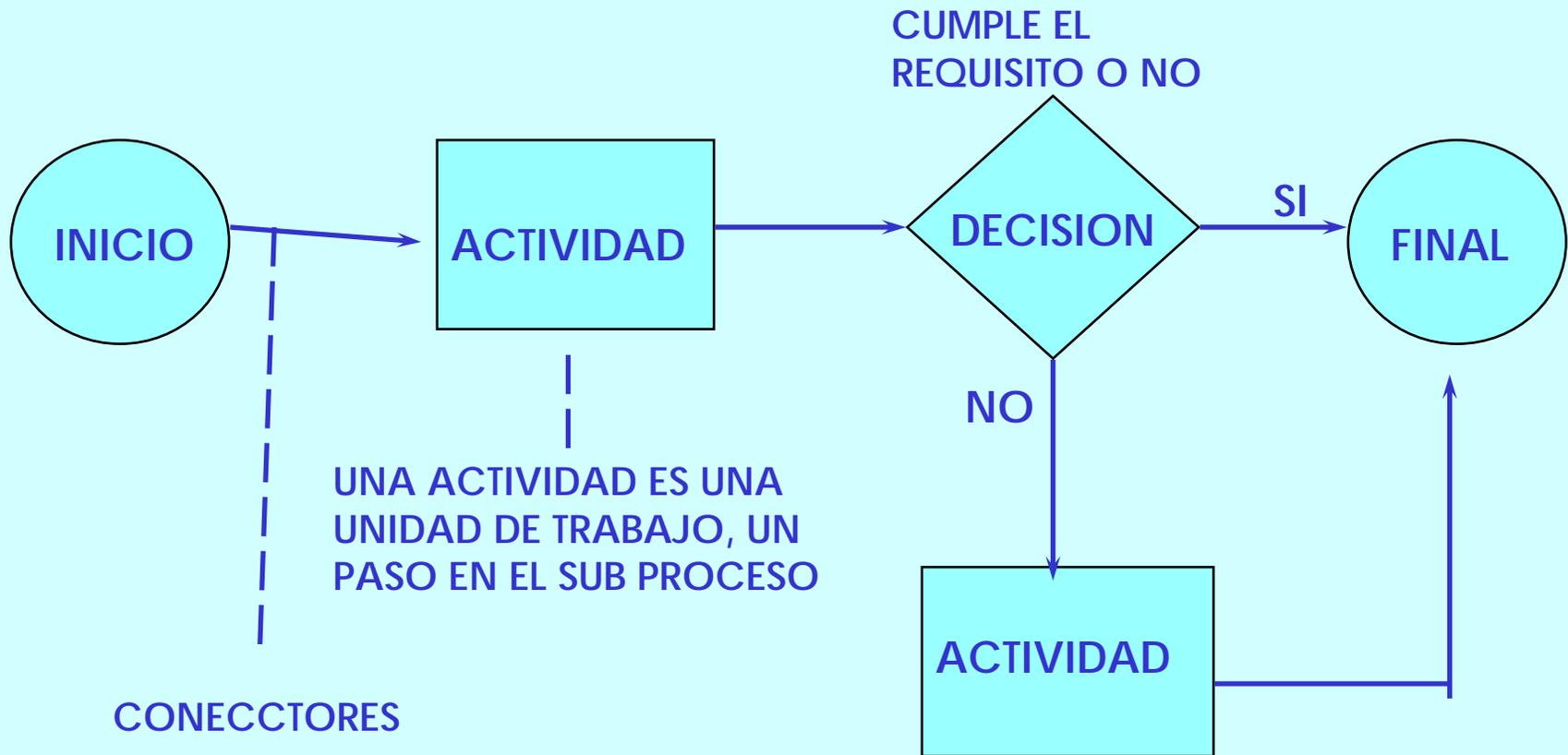
Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

CONTABILIDAD VISTA COMO UN PROCESO

DIAGRAMAR LAS ACTIVIDADES del PROCESO

14



CUAN GRANDE ES EL PROCESO QUE QUIERO MODULAR 15

QUE VOY A INCLUIR? IDENTIFICAR LA ENTRADA Y SALIDA
EL VOLUMEN, COMO EL PUNTO DE
INICIO Y FIN DEL PROCESO

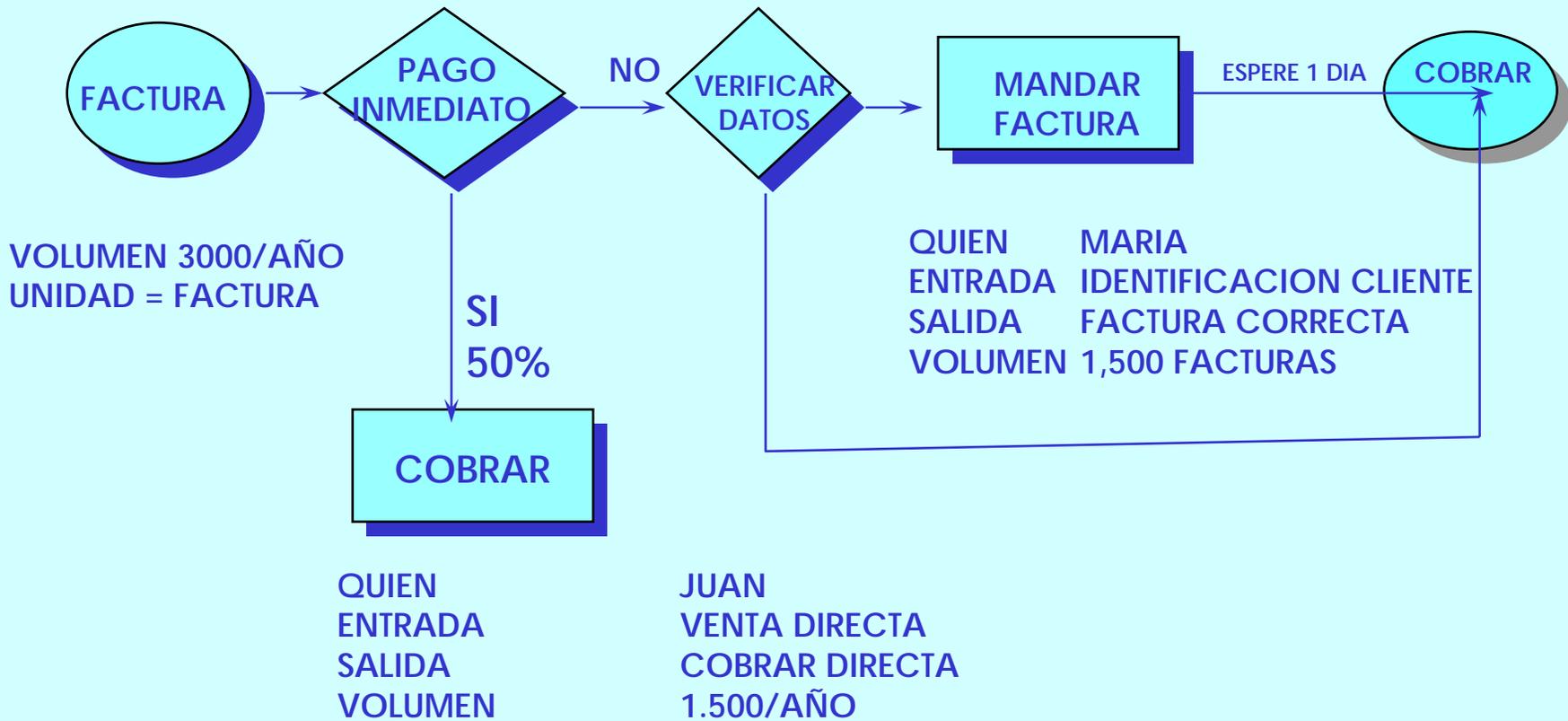
UN EJEMPLO: RECOLECTAR DATOS PARA LA FACTURACION DEL CLIENTE



IDENTIFIQUE LA UNIDAD PRIMARIA DE VOLUMEN = No. DE CLIENTES

ATRIBUTOS de UN SUB PROCESO CONTABILIDAD

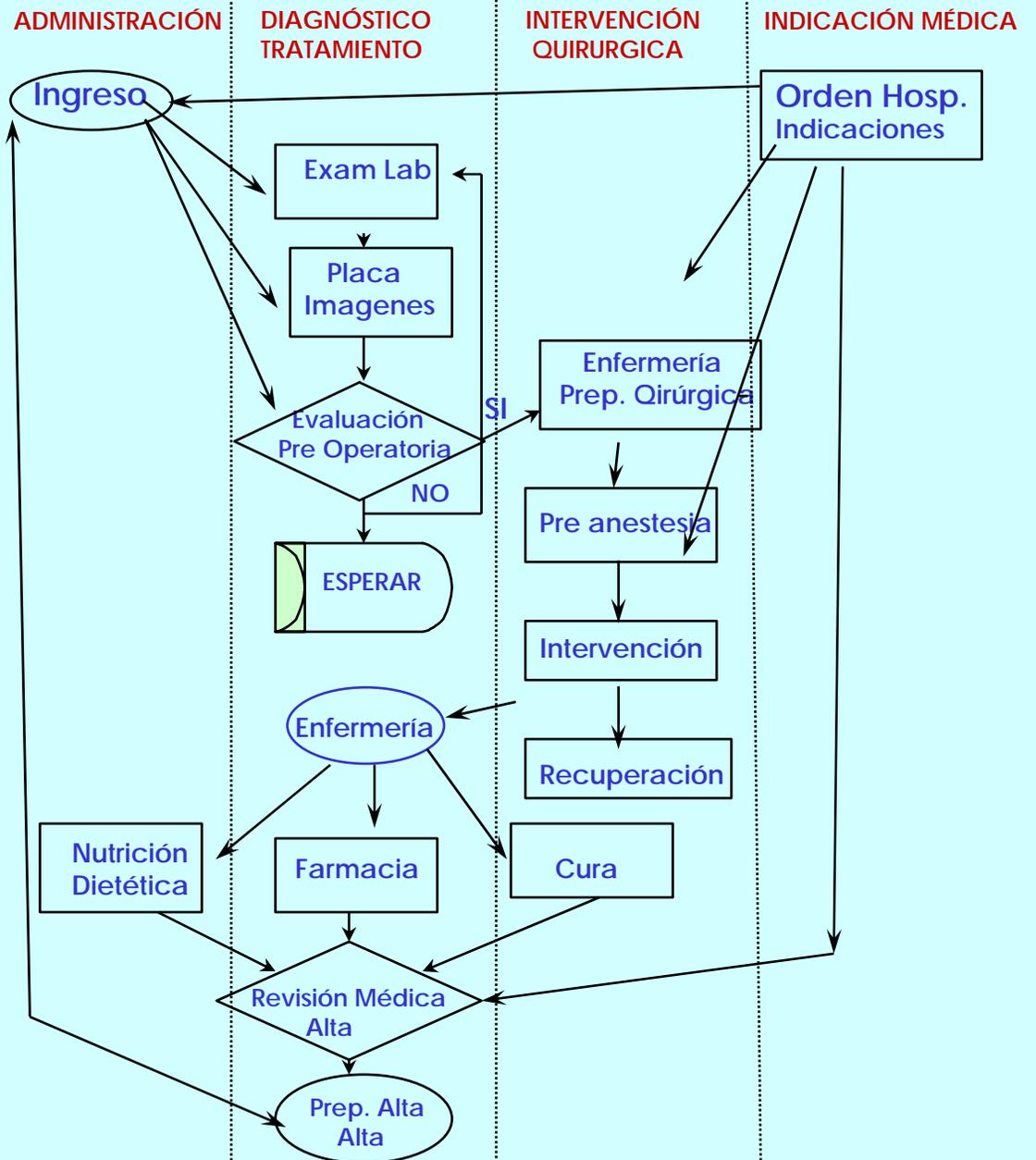
EL "COMO" (16)



UN PROCESO EN SALUD UNA APENDICECTOMIA

17

“EL COMO HACEMOS”



MODELO DE ASIGNACIONES - Imagenes

18

RECURSOS

ACTIVIDADES

OBJETOS de COSTOS ESTUDIOS

Radiólogo

Ingreso

Rodilla

Exploración

Técnico

Procesamiento

Torax

Imagenología
Servicios

Administración

Informe

Mano

Egreso / Resultado

Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

PROTOCOLO APENDICECTOMIA

19

DIA 1

ADMISIÓN
HABITACIÓN
ACSESORIOS AL CUARTO
TV- TELÉFONO
ACOMPAÑANTE
DISPONIBILIDAD-DERECHO RESIDENTE

LABORATORIO BIODIAGNOSTICO
EXAMENES PRE-quirúrgico

IMAGENES
PLACA DE TORAX

CUIDADOS DE ENFERMERÍA 24 HRS.

MEDICAMENTOS PRE QUIRÚRGICO

PABELLÓN CIRUGÍA
ANESTESIOLOGÍA - GASES
INSTRUMENTUSTA
MONITOREO - ELECTROCAUTERIO
MATERIAL MEDICO quirúrgico
RECUPERACIÓN

NUTRICIÓN - DIETÉTICA

DIA 2

CUIDADOS DE ENFERMERÍA 24 HRS.

HABITACIÓN
TV - TELÉFONO
ACOMPAÑANTE
DISPONIBILIDAD-DERECHO RESIDENTE

MEDICAMENTOS POST quirúrgico

NUTRICIÓN - DIETÉTICA

CARRO PARA CURAS

EGRESO

Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

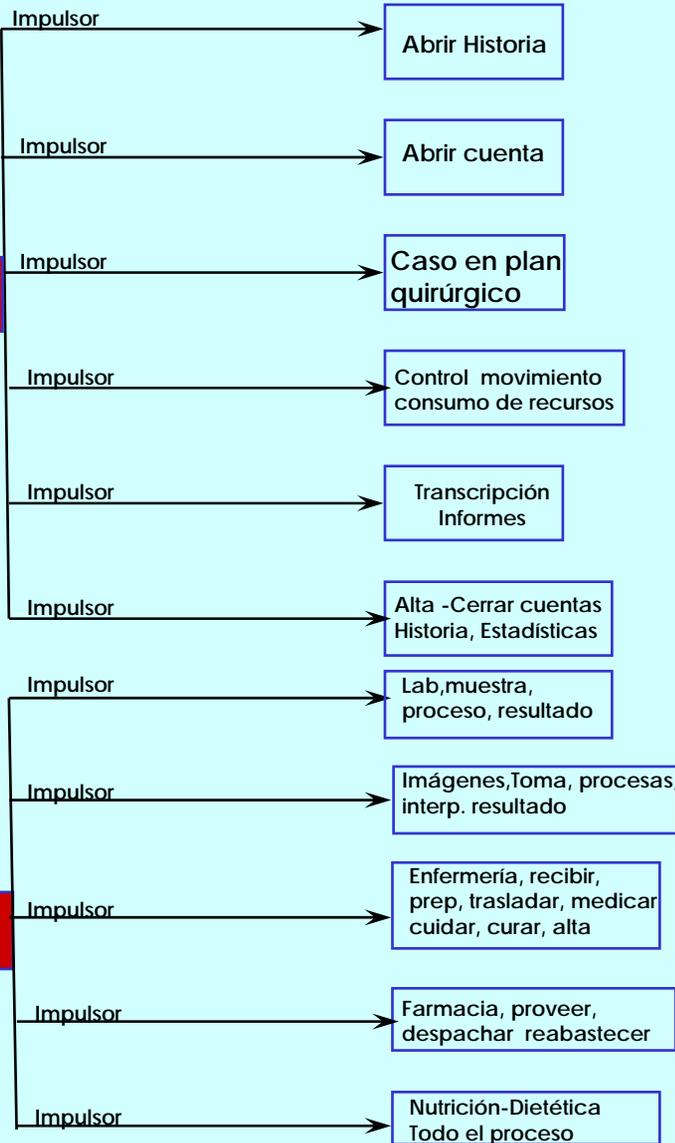
PROCESOS DESGLOSADOS

La identificación
de IMPULORES Y
SU AGRUPACIÓN

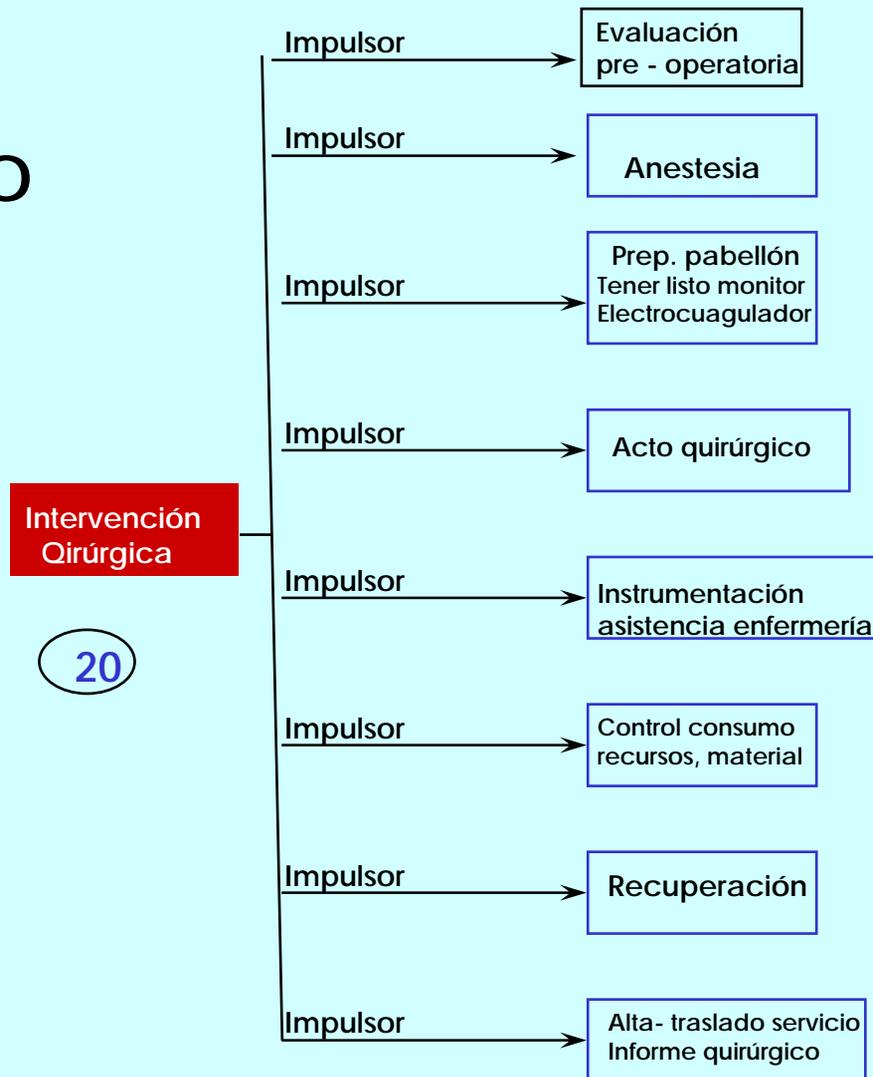
Administración

20

Diagnóstico
Tratamiento



PROCESO DESGLOSADO



MATRIZ DE ASIGNACIONES

IDENTIFICAR TODOS LOS GASTOS A COMPARTIR

TODOS LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES

	AGASAJO	AGUA - GAS	ALQUILER	AUDIOVISUAL	AUDITORES	BIBLIOTECAS	CENT. COMUN.	CONSULTA	CONTAB.FINA.	DIRECC.GER.	DOCENCIA	ELECTRICIDAD	IMPUEST.MUN	INCOBRABLES	INGEN.MANT.	I.S.L.R	JARDIN	LAVANDERIA	LENCERIA	MANEJO MATE.	NUTRIC. / DIETE	SEGURIDAD	SEGUROS	SERV.AMBIENTA.	SERV.GENERAL.	TRANSPORTE	VOLUNTARIAS	
ADMISIÓN-REGISTROS MÉDICOS	X						X		X		X			X						X			X	X				
ANATOMÍA-PATOLOGÍA																												
ANESTESIOLOGÍA																												
ÁREA CRÍTICA																												
AUDIOVISUAL																												
BIBLIOTECA PROFESIONAL																												
BIBLIOTECA PACIENTES																												
CAFETÍN-RESTAURANTE																												
CENTRO DE COMUNICACIÓN																												
CONSULTA EXTERNA																												
CONTABILIDAD-FINANZAS	X				X		X			X		X			X					X			X	X	X	X	X	
CUIDADOS INTENSIVOS																												
DIRECCIÓN-GERENCIA																												
DOCENCIA																												
EMERGENCIA-TRIAGE																												
ESTACIONAMIENTO																												
FARMACIA																												
HEMODINAMIA																												
HOSPITALIZACIÓN																												
IMÁGENES	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INGENIERÍA-MANTENIMIENTO																												
INMUNOHEMATOLOGÍA																												
JARDÍN																												
LABORATORIO-BIODIAGNÓSTICO																												
LAVANDERIA																												
FEGAL																												
LENCERIA																												
MANEJO DE MATERIALES																												
MATERNIDAD																												
MED. FÍSICA-REHABILITACIÓN-GIMN																												
NUTRICIÓN-DIETÉTICA																												
RETEN-NEONATOLOGÍA																												
SERVICIOS AMBIENTALES																												
SERVICIOS GENERALES																												
SEGURIDAD																												
TERAPIA RESPIRATORIA																												
TRANSPORTE																												
VOLUNTARIAS																												

Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

MATRIZ DE ASIGNACIONES ENCABEZADO

AGASAJO
AGUA - GAS
ALQUILER
AUDIOVISUAL
AUDITORES
BIBLIOTECAS
CENT. COMUN
CONSULT. EXT.
CONTAB/FINA.
DIRECC.GER.
DOCENCIA
ELECTRICIDAD
IMPUEST.MUN
INCOBRABLES
INGEN.MANT.
I.S.L.R
JARDIN
LAVANDERIA
LENCERIA
MANEJO MATE.
NUTRIC. / DIETE
SEGURIDAD
SEGUROS
SERV.AMBIENTA.
SERV.GENERAL.
TRANSPORTE
VOLUNTARIAS

CRITERIOS DE ASIGNACION

SERVICIOS AMBIENTALES	M2	FACT. COMP.	F.C. X M2	% TOTAL	TOTAL
ADM.REGISTROS					
CAFETIN					
CENT.COMUNICACION					
CONSULTA EXTERNA					
CONTABILIDAD-FINAN					
DIRECCION-GERENCIA					
DOCENCIA					
FARMACIA					
INFORMATICA					
ING. MANTENIMIENTO					
IMAGENES					
LAB.-BIODIAGNOSTICO					
MANEJO MATERIALES					
NUTRICION-DIETETICA					
ODONTOLOGIA					
SERVICIOS AMBIENTALES					
SERVICIOS GENERALES					
SEGURIDAD					
TERAPIA RESPIRATORIA					
TRANSPORTE					

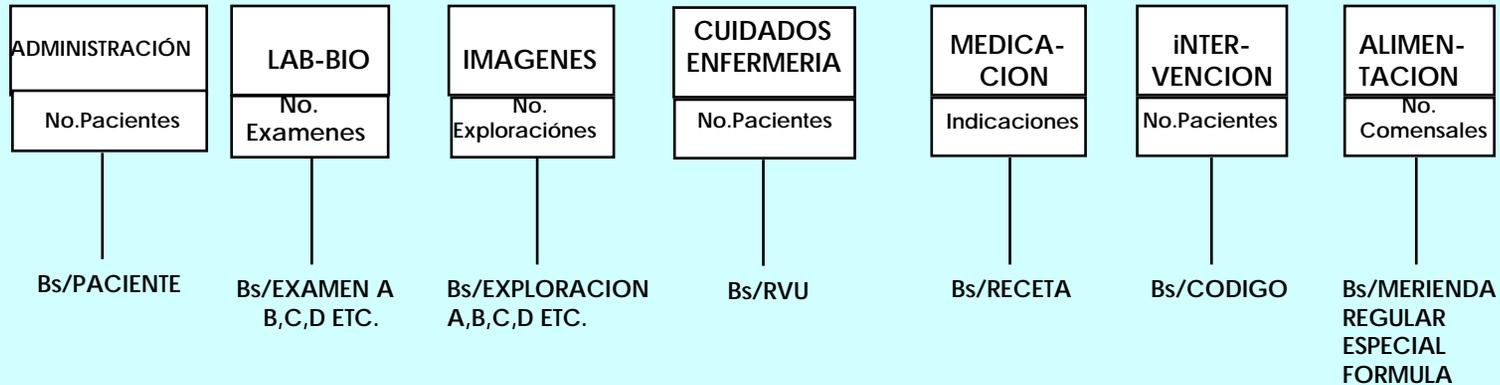
CRITERIOS DE ASIGNACION

SEGUROS	INCENDIO 1-10	ROBO 1-10	ACCID. 1-10	% TOTAL	
TOTAL					
ADM.REGISTROS					
CAFETIN					
CENT.COMUNICACION					
CONSULTA EXTERNA					
CONTABILIDAD-FINAN					
DIRECCION-GERENCIA					
DOCENCIA					
FARMACIA					
INFORMATICA					
ING. MANTENIMIENTO					
IMAGENES					
LAB.-BIODIAGNOSTICO					
MANEJO MATERIALES					
NUTRICION-DIETETICA					
ODONTOLOGIA					
SERVICIOS AMBIENTALES					
SERVICIOS GENERALES					
SEGURIDAD					
TERAPIA RESPIRATORIA					
TRANSPORTE					

PRIMER NIVEL DE ASIGNACION DE COSTOS UTILIZANDO "IMPULSORES" DE COSTOS

24

"POOL'S" AGRUPACION



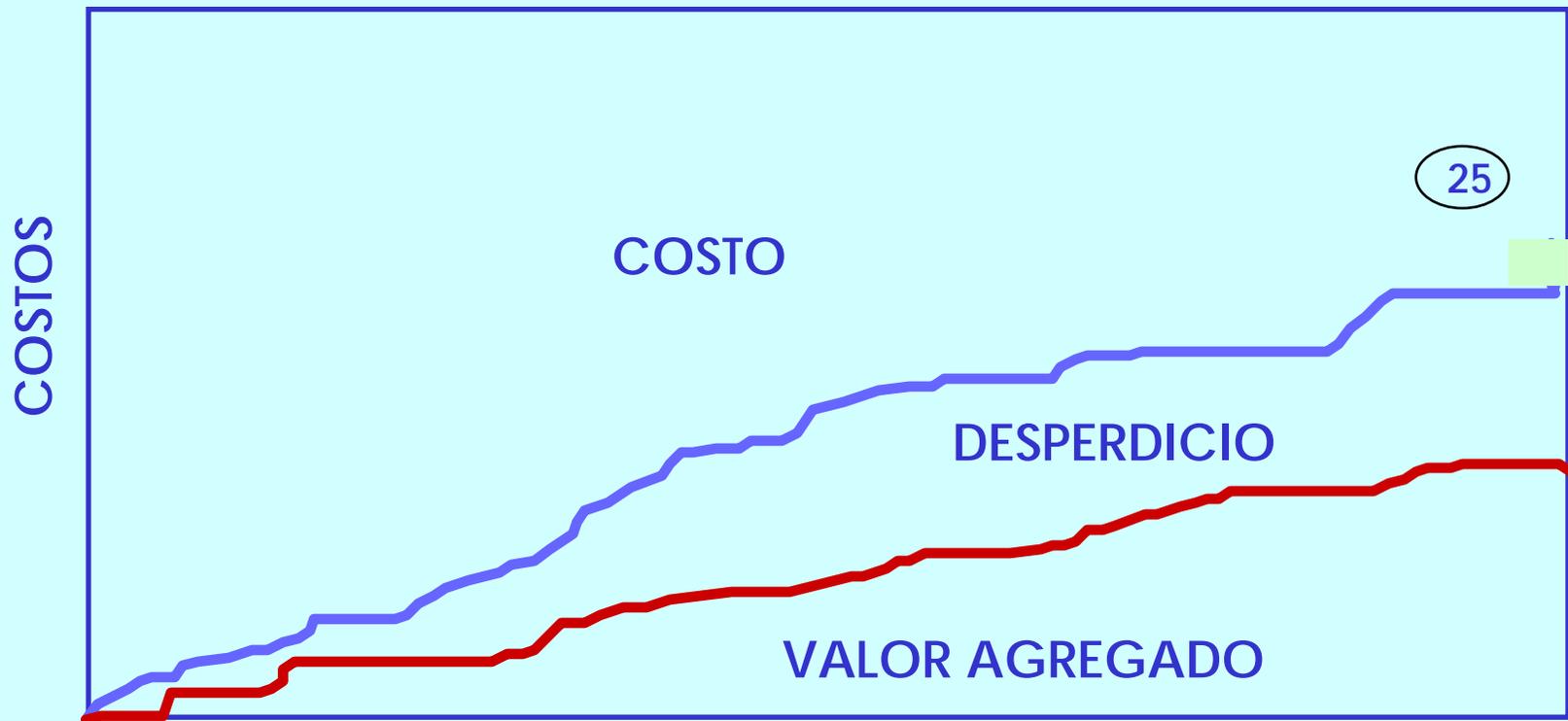
SEGUNDO NIVEL DE ASIGNACION DE COSTOS

▼ ▼ ▼ ▼ ▼ ▼ ▼ ▼ ▼

CÓDIGO DIAGNÓSTICO POR SEVERIDAD/PACIENTE

EL PRODUCTO FINAL ES LA RESOLUCION del DIAGNOSTICO O UNA PERSONA PREPARADA PARA VIVIR CON SU DIAGNOSTICO O LIMITACION

COSTOS , VALOR, DESPERDICIOS Y DESAFIO



Hacia un Mayor

Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand