

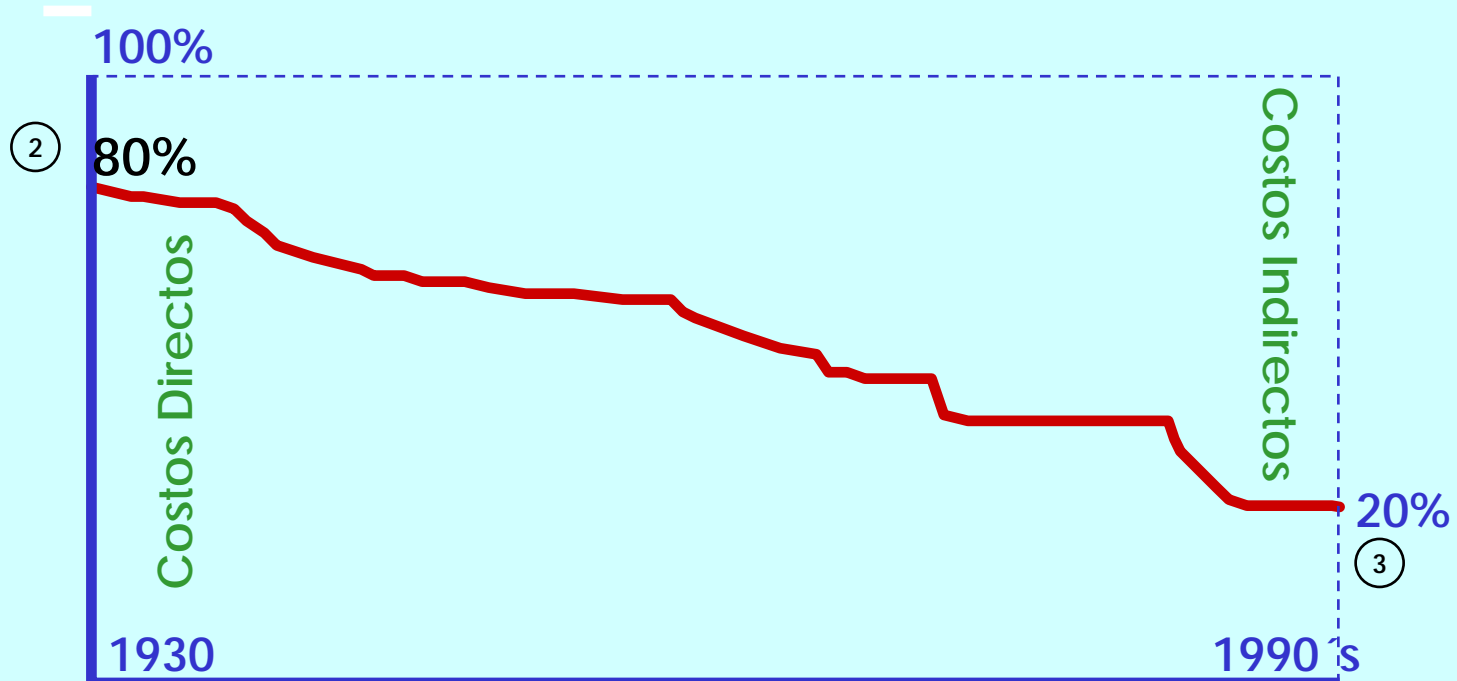


*COSTOS CON  
INNOVACIONES en PROCESOS  
de SERVICIOS-PRODUCTOS*



# CAMBIOS EN PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS <sup>①</sup>

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 <sup>④</sup>

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)



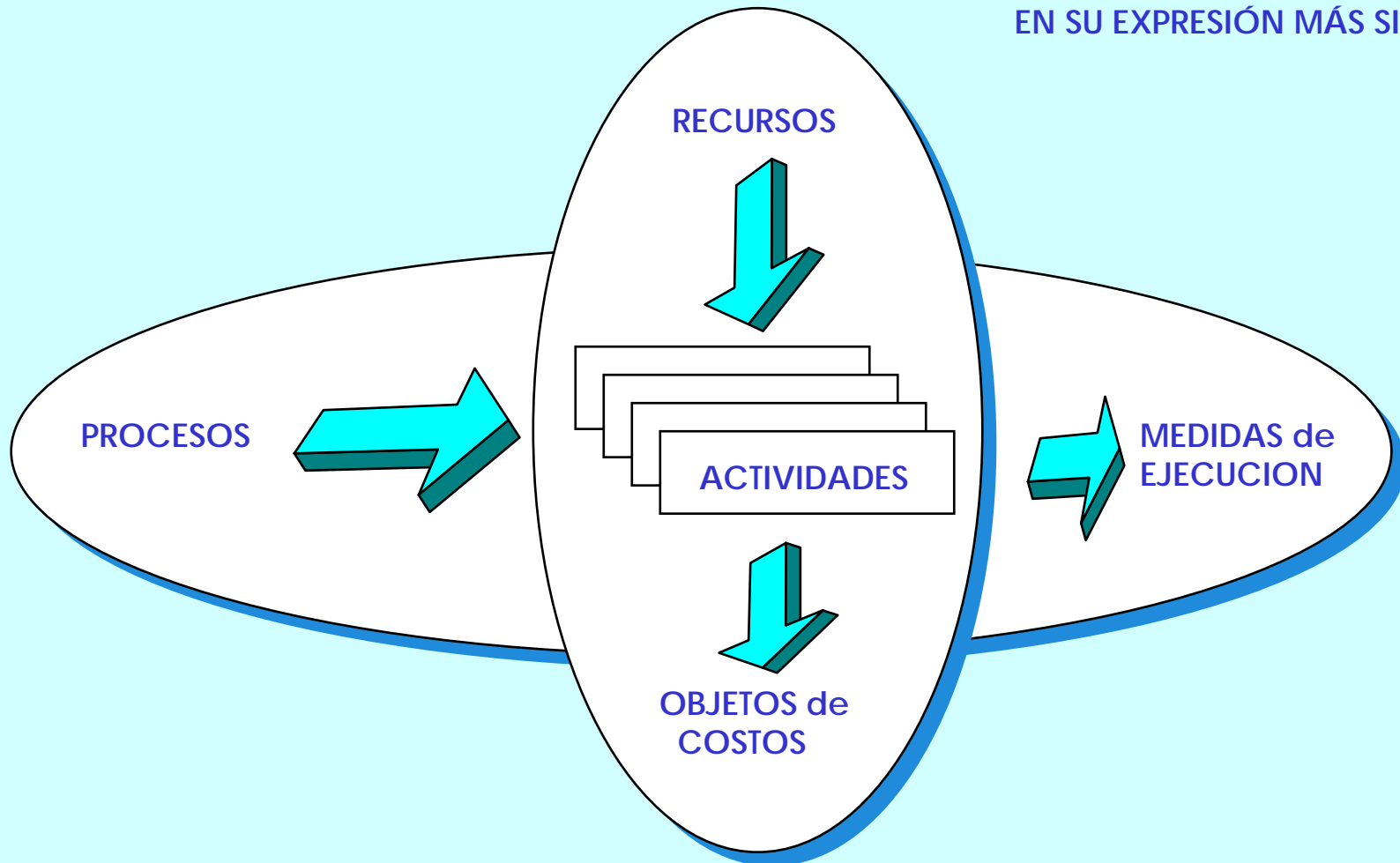
(1) Robert Kaplan, Univ. de Harvard

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

# PROCESOS Vs FUNCIONES

6

EN SU EXPRESIÓN MÁS SIMPLE



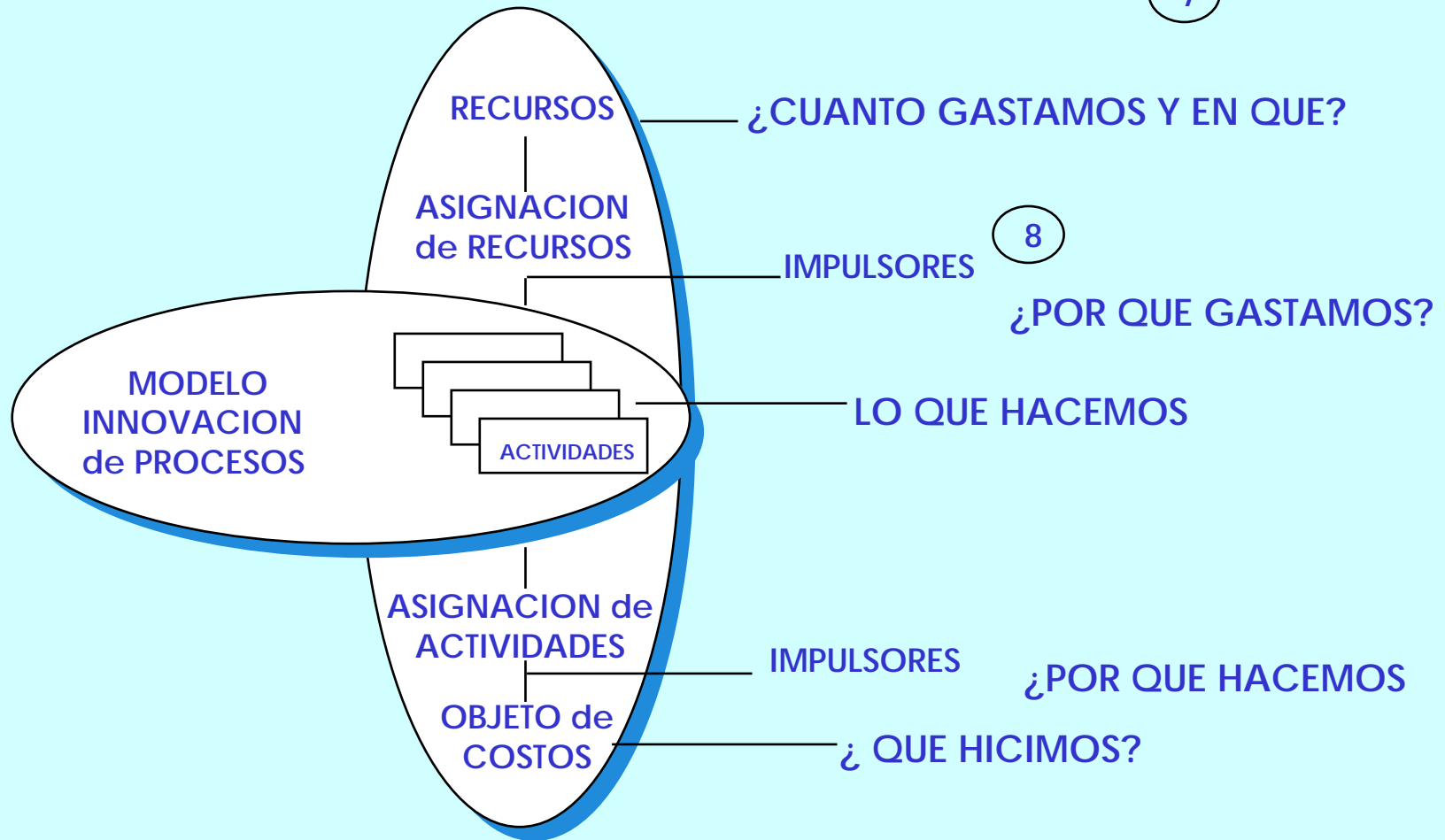
*Hacia un Mayor*

*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

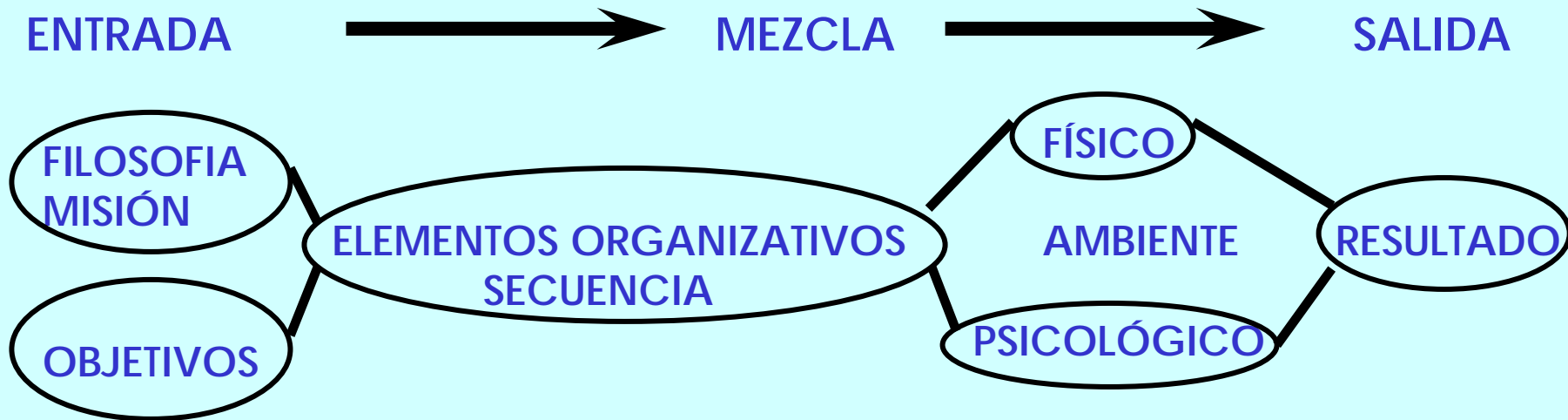
### DEPTO. de CONTABILIDAD

• 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

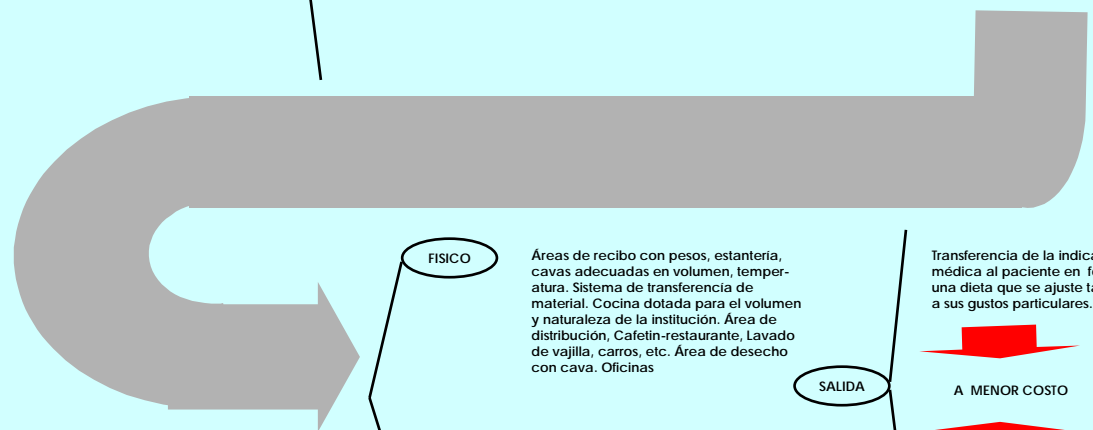
SECUENCIA DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

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

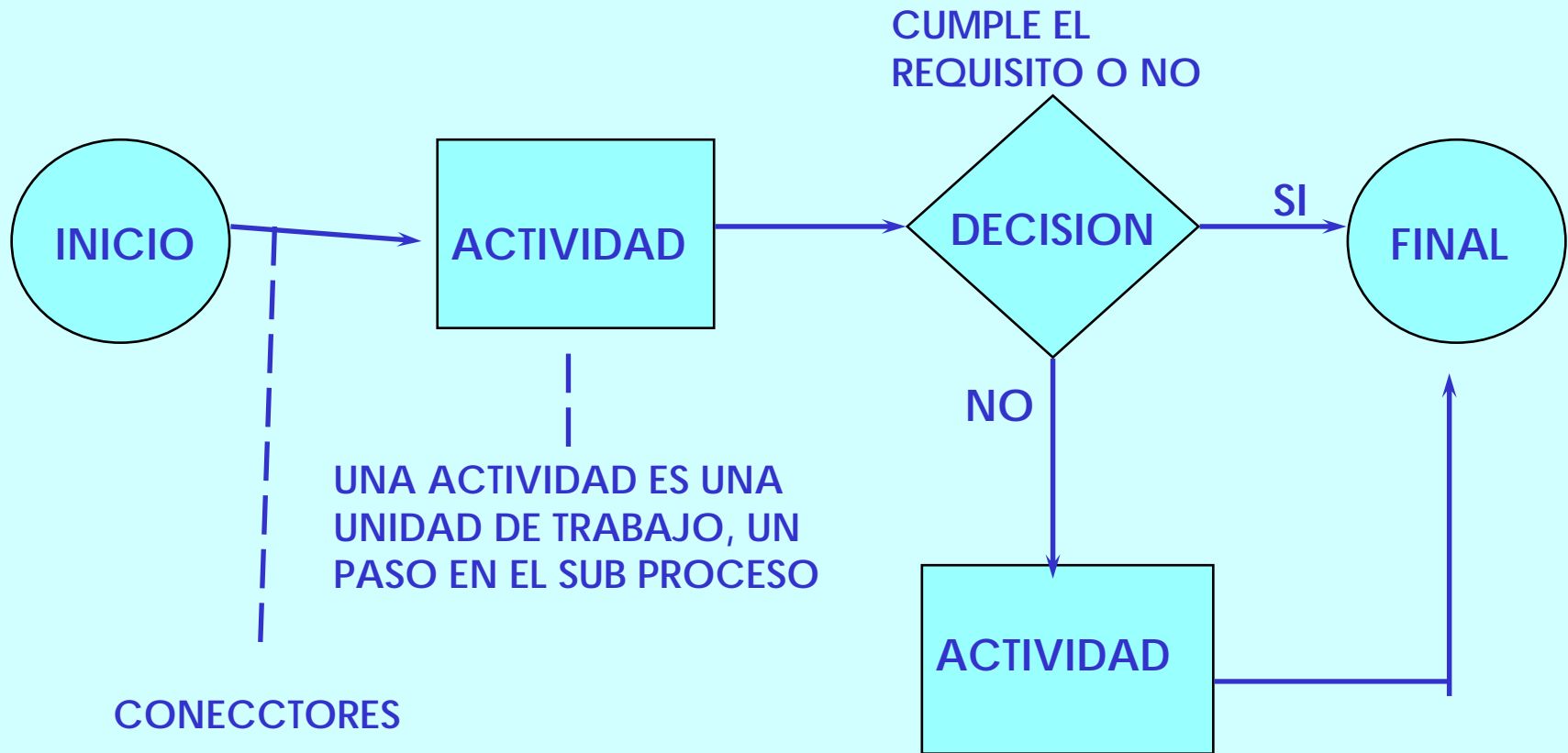
Valor Agregado

Andrés Eloy Agostini Durand

# CONTABILIDAD VISTA COMO UN PROCESO

## DIAGRAMAR LAS ACTIVIDADES del PROCESO

14



*Hacia un Mayor*

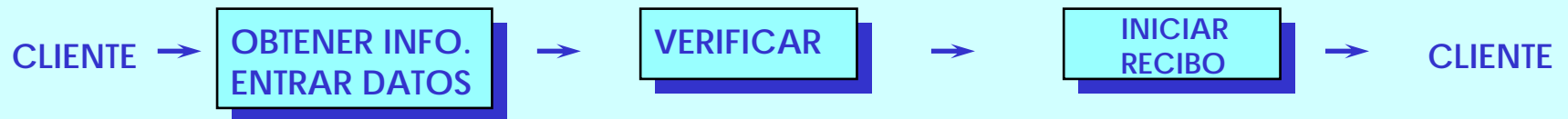
*Valor Agregado*

Andrés Eloy Agostini Durand

# 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

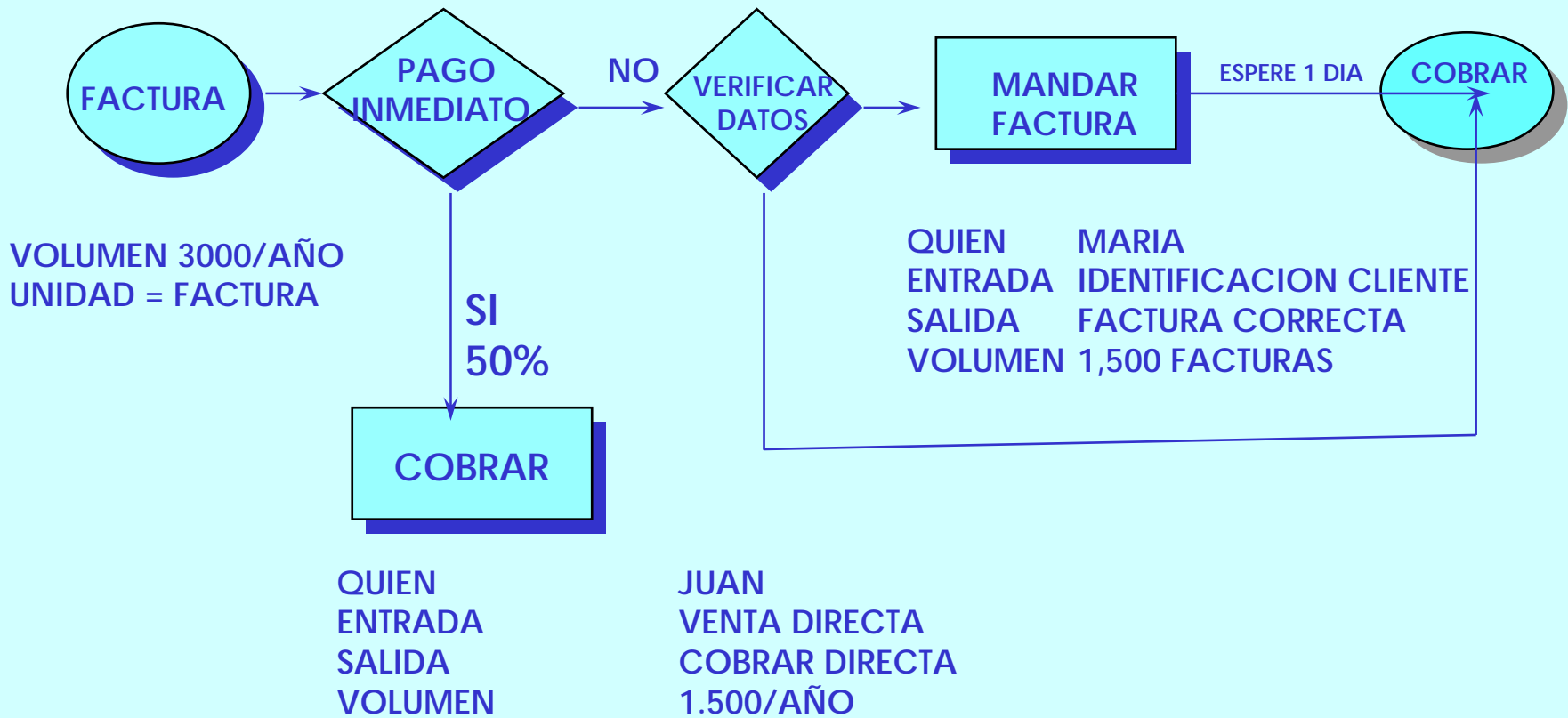
UN EJEMPLO: RECOLECTAR DATOS PARA LA FACTURACION DEL CLIENTE



IDENTIFIQUE LA UNIDAD PRIMARIA DE VOLUMEN = No. DE CLIENTES

# ATRIBUTOS de UN SUB PROCESO CONTABILIDAD

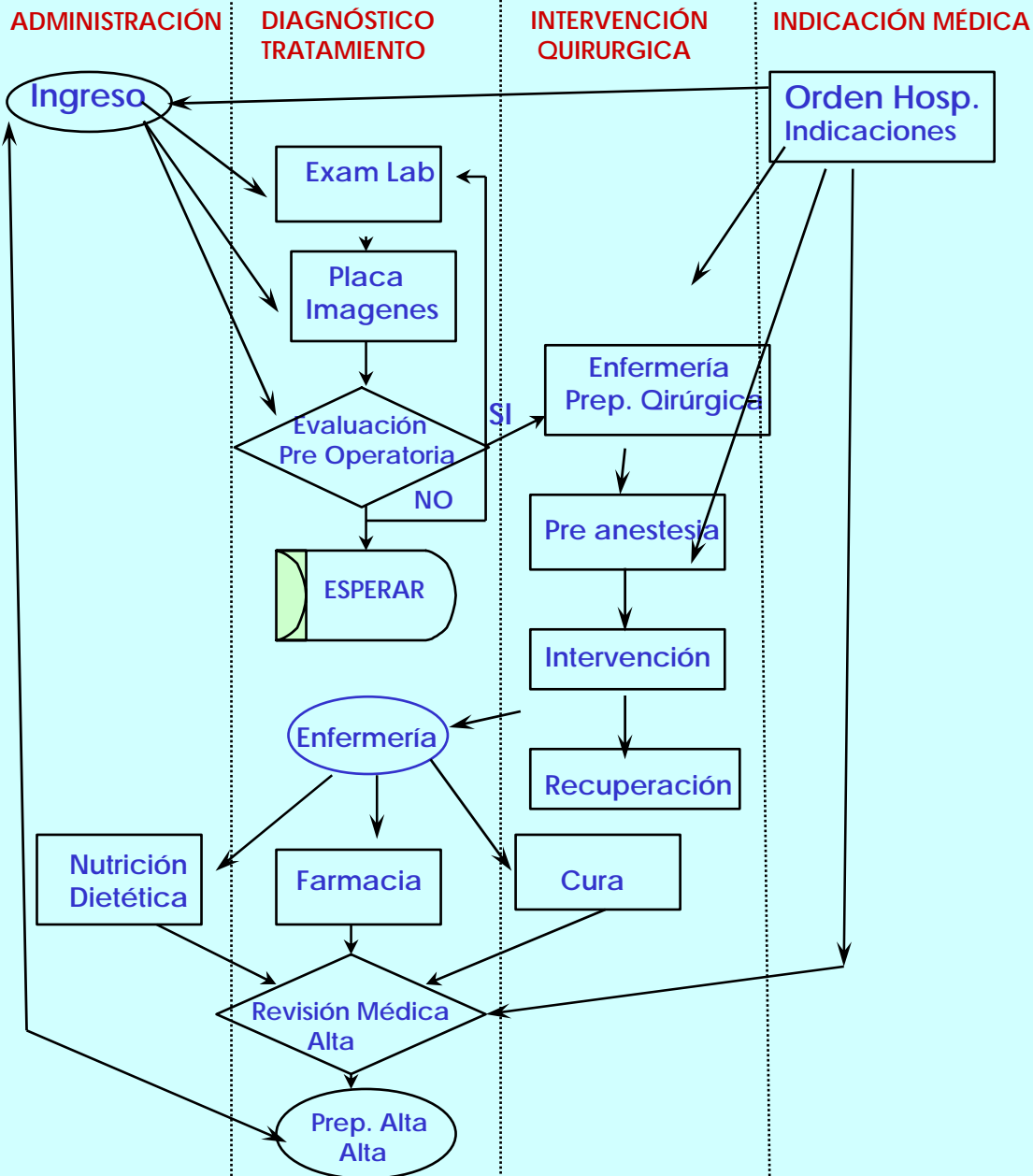
EL "COMO" (16)



# 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

Informe

Mano

Administración

Egreso / Resultado

Imagenología  
Servicios

*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

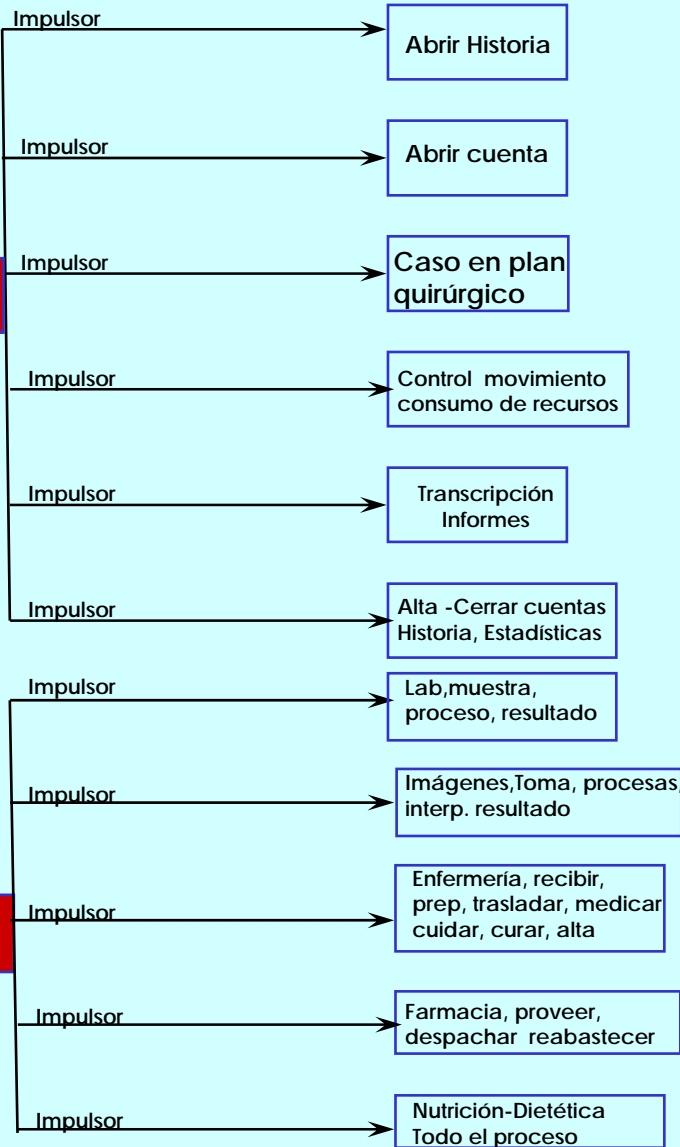
# PROCESOS DESGLOSADOS

La identificación  
de IMPULORES Y  
SU AGRUPACIÓN

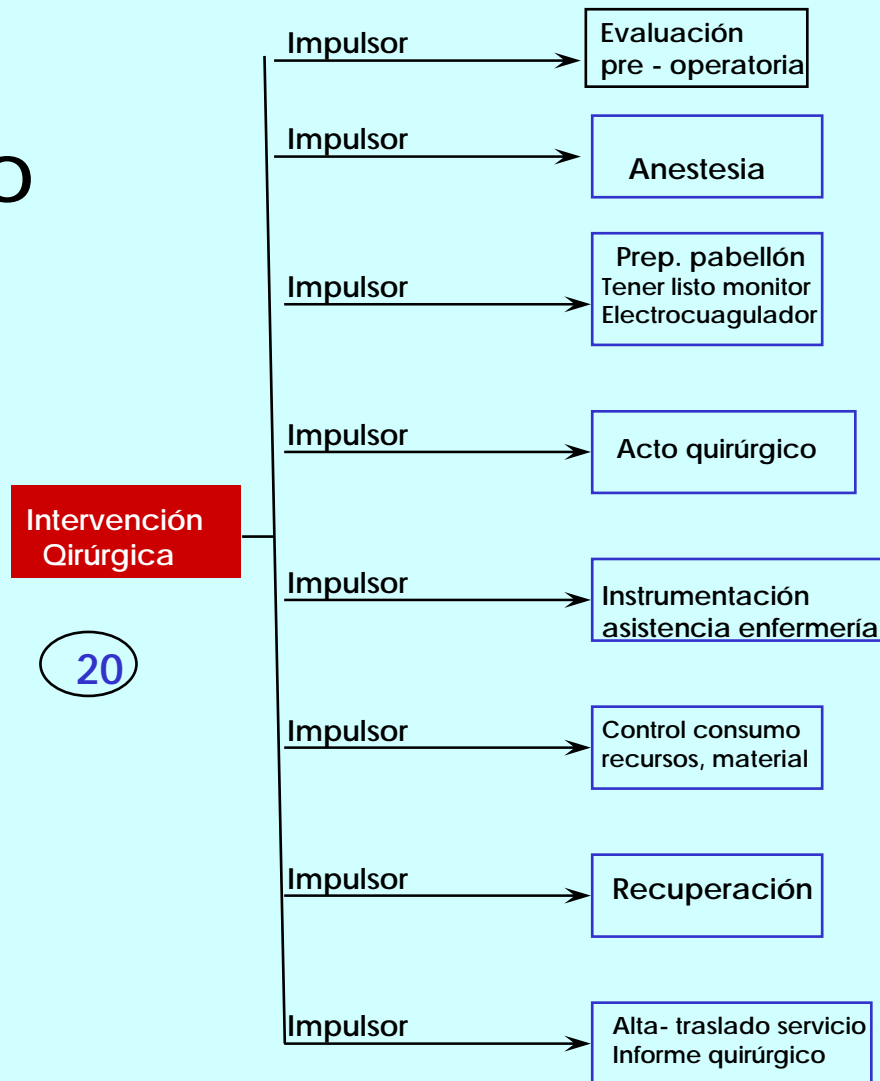
Administración

20

Diagnóstico  
Tratamiento



# PROCESO DESGLOSADO



# MATRIZ DE ASIGNACIONES

## IDENTIFICAR TODOS LOS GASTOS A COMPARTIR

	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																												

TODOS LOS DEPARTAMENTOS O SECCIONES

*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

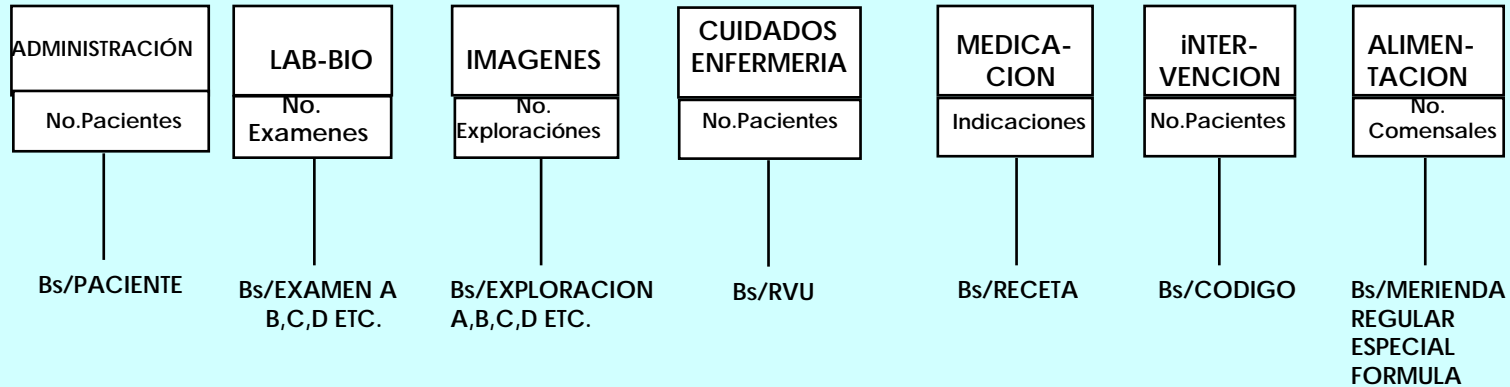
SEGUROS	INCENDIO 1-10	ROBO 1-10	ACCID. 1-10	% TOTAL	
TOTAL					
ADM.REGISTROS					
CAFETIN					
CENT.COMUNICACION					
CONSULTA EXTERNA					
CONTABILIDAD-FINAN					
DIRECCION-GERENCIA					
DOCENCIA					
FARMACIA					
INFORMATICA					
ING. MANTENIMIENTO					
IMAGENES					
LAB.-BIODIAGNOSTICO					
MANEJO 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



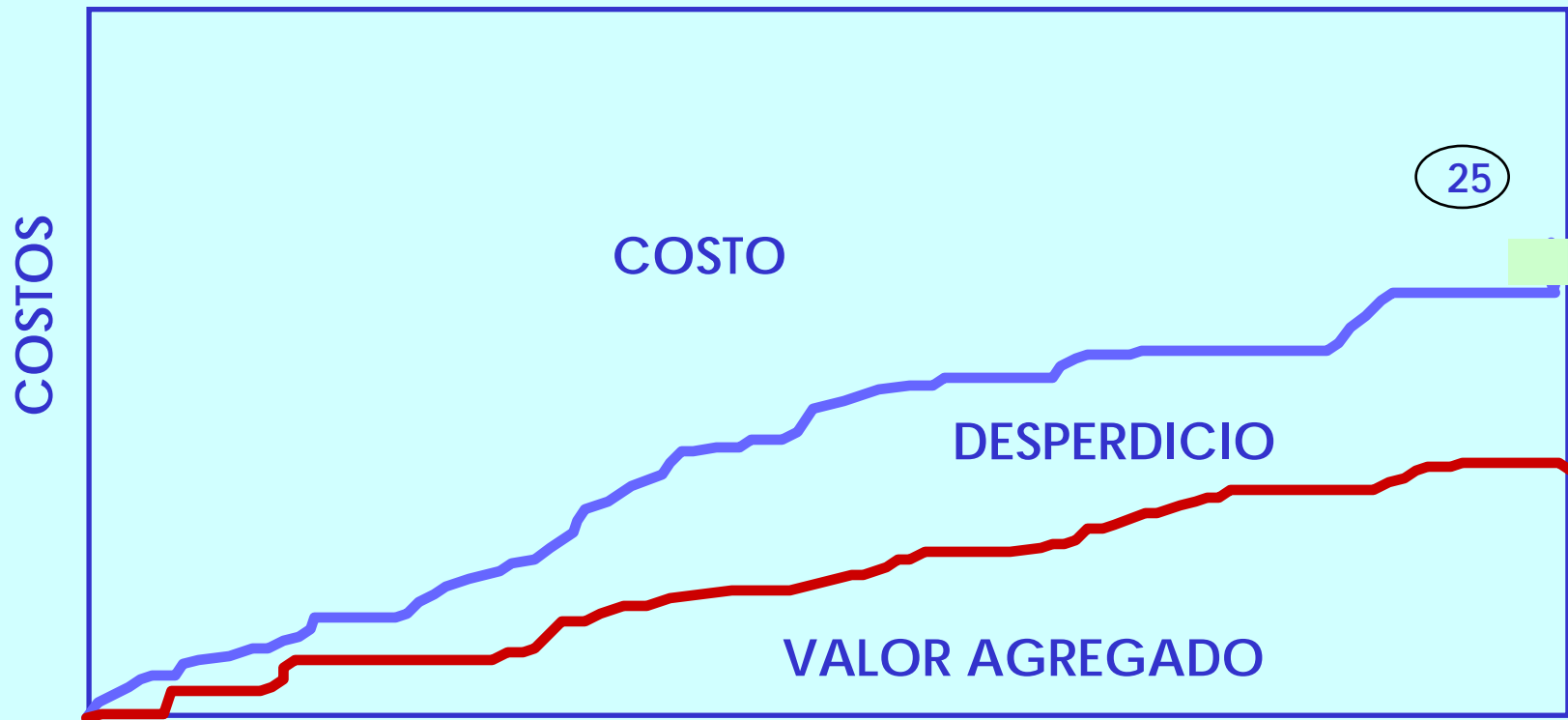
## SEGUNDO NIVEL DE ASIGNACION DE COSTOS



**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