

Contenido

Página

<i>Contenido</i>	v
<i>Indice de tablas</i>	x
<i>Indice de figuras</i>	xi
<i>Abreviaturas y siglas</i>	xiv
<i>Prefacio</i>	xv
<i>Prólogo</i>	xvii
<i>Reconocimientos</i>	xx

SECCIÓN 1 - INTRODUCCIÓN

1. Propósito y síntesis general	1
2. Modernización y reforma en el sector salud	5
3. Costos, costeo y recuperación de costos: cómo, por qué y para qué	
A. A manera de introducción	6
B. Necesidad y ventajas de conocer costos institucionales	6
C. Métodos de costeo	
1. Introducción	10
2. Precios, tarifas y aranceles	10
3. Costo comercial e industrial	11
4. Costeo directo.....	11
5. Costeo standard o predeterminado	11
6. Costeo por absorción	12
4. Guía para la utilización de este trabajo	
A. Requerimientos de equipo	13
B. Instalación y ejecución del programa	14
C. Menú de acceso y pantallas iniciales	17
D. Claves de acceso	19
1. Operativa	19
2. Ventajas y usos	21
E. Descripción de contenidos	21
F. Sugerencias metodológicas.....	27
G. Solución a algunos problemas que pueden aparecer	31

SECCIÓN 2 - EL MODELO PASO A PASO

1. Objetivos	
A. Generales	33
B. Específicos	33
2. Antecedentes e información de base	33

3. Costeo	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Determinación del costo operativo por concepto de mano de obra	36
B. <i>Ejercicio 2</i> : Estimación del costo operativo total	39
C. <i>Ejercicio 3</i> : Asignación de tiempos a actividades finales de APS	45
D. <i>Ejercicio 4</i> : Imputación de costos directos a actividades finales..	49
E. <i>Ejercicio 5</i> : Imputación de costos indirectos a actividades finales de APS	52
F. <i>Ejercicio 6</i> : Cálculo del costo unitario por acción realizada	58
G. Problemas especiales. Personal voluntario, sobreutilización y subutilización de recursos, donaciones y pérdidas	63
H. Metodología de campo.....	66
4. Cobro de servicios	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Recaudación por cobro de aranceles.....	68
B. <i>Ejercicio 2</i> : Discusión de resultados. Demanda y equidad	70
C. <i>Ejercicio 3</i> : Reflexiones en torno a la participación en los costos	71
5. Cobertura poblacional	
A. Polémica en el gabinete.....	74
B. <i>Ejercicio 1</i> : Estimación de la cobertura poblacional	75
C. <i>Ejercicio 2</i> : Estimación de la demanda potencial por concepto de consultas e inmunizaciones.....	76
D. <i>Ejercicio 3</i> : Estimación de la brecha entre la producción y la demanda de consultas, inmunizaciones y visitas domiciliarias	77
E. <i>Ejercicio 4</i> : Discusión de los resultados	78
6. Análisis de la gestión	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Determinación de los rendimientos por hora de trabajo.....	84
B. <i>Ejercicio 2</i> : Desagregación del gasto directo insumido por actividades según rubros.....	85
C. <i>Ejercicio 3</i> : Análisis de la gestión del establecimiento	87
7. Extensiones	
A. Generalización del proceso iniciado	89
B. Evaluación del sistema de información.....	90
C. Análisis de problemas y toma de decisiones	90
D. Maximización de objetivos	91

SECCIÓN 3 - INSTRUMENTACIÓN DEL MODELO

1. Objetivos	
A. Generales	93
B. Específicos	93
2. Antecedentes e información de base	94
3. Efecto de cambios en la productividad esperada	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Fijación de normas de producción	96
B. <i>Ejercicio 2</i> : Cálculo del nuevo costo directo de la consulta y de la visita domiciliaria	98
C. <i>Ejercicio 3</i> : Determinación por rubros de los nuevos costos operativos.....	105
D. <i>Ejercicio 4</i> : Determinación del nuevo presupuesto corriente del policlínico.....	114
E. <i>Ejercicio 5</i> : Imputación de costos indirectos. Centros de costo de apoyo.....	119
F. <i>Ejercicio 6</i> : Imputación de costos indirectos. Nueva imputación de los centros de costo de apoyo. Costo operativo total por actividad y unitario	121
G. <i>Ejercicio 7</i> : Imputación de costos indirectos. Centros de costos intermedios. Costo operativo total por actividad y unitario.....	124
4. Cobro de servicios y equidad	
A. Antecedentes e información de base	131
B. <i>Ejercicio 1</i> : Se arancelan todas las consultas	133
C. <i>Ejercicio 2</i> : Se arancelan las consultas y se exceptúa a los indigentes	140
D. <i>Ejercicio 3</i> : Se cobra la consulta y el 50% del costo promedio de todos los medicamentos consumidos	141
E. <i>Ejercicio 4</i> : Se cobra la consulta y el 50% del costo promedio de los medicamentos recetados en ella, pero se exceptúa a los indigentes	144
F. <i>Ejercicio 5</i> : Se arancelan todas las prestaciones y no hay exenciones	146
G. <i>Ejercicio 6</i> : Se arancelan las prestaciones vinculadas a la consulta, se exceptúa a los indigentes y se fija un objetivo de recaudación.....	148
5. Gestión del establecimiento	149

SECCIÓN 4 - SIMULACIÓN

1. Objetivos	151
2. Antecedentes e información de base	
A. Dotación de recursos humanos	152
B. Modelo de atención - Asignación de recursos humanos a actividades de APS.....	152
C. Dotación de recursos físicos	153
D. Rendimientos	153
E. Utilización	154
F. Impacto sobre el presupuesto operativo.....	156
G. Aranceles y tiquets	156
H. Equidad y política de cobros	157
I. Autosostenibilidad	157
J. Criterio de imputación de costos.....	157
3. Simulación 1: Evaluación de cambios en la producción	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Discusión: viabilidad del conjunto de cambios	158
B. <i>Ejercicio 2</i> : Determinación del nuevo costo operativo global por concepto de mano de obra.....	159
C. <i>Ejercicio 3</i> : Determinación de la nueva producción por actividad	159
4. Simulación 2: Reprogramación de actividades	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Estimación de las necesidades de producción del laboratorio	162
B. <i>Ejercicio 2</i> : Reprogramación de actividades y tiempos	163
5. Determinación del presupuesto de ingresos	168
6. Determinación del nuevo presupuesto de gastos recurrentes	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Reclasificación del presupuesto inicial por centros de costo.....	171
B. <i>Ejercicio 2</i> : Elaboración del nuevo presupuesto corriente	173
C. <i>Ejercicio 3</i> : Elaboración del nuevo presupuesto operativo (gastos fijos y variables)	175
7. Autosustentabilidad. Discusión de opciones	
A. Aumento del arancel de la consulta	177
B. Cobrar el 100% del costo de los medicamentos	178
C. Cambio en la política de recuperación de costos de medicamentos	179
D. Otras opciones.....	180
E. <i>Ejercicio 1</i> : Ajuste de aranceles para lograr equilibrio operativo	181
F. <i>Ejercicio 2</i> : Imputación del incremento salarial.....	182

8. Cálculo de costos unitarios	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Costeo de la situación objetivo	184
B. <i>Ejercicio 2</i> : Comparación de costos entre la situación objetivo y la situación inicial	186
C. <i>Ejercicio 3</i> : Análisis de la recuperación de costos	187
9. Evaluación de la gestión	
A. <i>Ejercicio 1</i> : Discusión de lo realizado	189
B. <i>Ejercicio 2</i> : Gasto en salud	190
C. <i>Ejercicio 3</i> : Indicadores de utilización	191
D. Sistema de aranceles	193
E. Reacción del público. Equidad	194
F. Utilización de las reservas	194
G. Objetivos de la reforma sectorial	195

SECCION 5 - COSTEO GENERAL

1. Objetivos	197
2. Registros iniciales	
A. Introducción	198
B. Submenú "Elección de simulaciones"	
1. Características	199
2. Aplicaciones	200
C. Submenú "Identificación del establecimiento"	202
D. Submenú "Rótulos personalizados"	202
3. Caso de aplicación	
A. Registros iniciales	204
1. Pantalla "Organizador de simulaciones"	204
2. Plantel de funcionarios	204
3. Actividades básicas de APS	204
4. Rubros de costo	205
5. Extensiones de aplicación del modelo	206
B. Información de base - Costeo histórico	208
1. Gasto fijo por concepto de mano de obra	208
2. Gasto variable por rubros	209
3. Asignación de tiempos, horas y gastos a cada actividad	210
4. Asignación de gastos por actividad	211
C. Determinación de costos históricos	213
1. Costos directos e indirectos de APS	213
2. Costo unitario por hora y por acción	213
D. Programación de actividades	214
1. Metas de producción	214
2. Arrastre de gastos variables	215
3. Determinación del nuevo presupuesto operativo	215

E. Aranceles y recuperación de costos	216
1. Producción histórica	217
2. Producción programada.....	217
3. Generalización	217
4. Gestión	
A. Cobertura.....	218
B. Equidad.....	218
C. Indices de utilización	219
D. Conclusiones	220

SECCION 6 - CIERRE

1. Opción [Utilitarios] del menú <Costeo general>	
A. Reconstrucción de índices	221
B. Claves de acceso	221
C. Eliminación de simulaciones	222
D. Copia de simulaciones	222
E. Recuperación de simulaciones.....	223
F. Eliminación de operadores	223
G. Representación	223
2. Síntesis general	
A. Esquema conceptual del modelo	
1. Estandarización, simplificación y costeo histórico.....	223
2. Evaluación de la gestión y costeo predeterminado	238
3. Programación/simulación	232
B. Conclusión general	232
1. Reflexiones sobre los procesos de Reforma del Estado	232
2. Descentralización, financiamiento y gestión por resultados....	233

ANEXOS

I. Paraguay. Criterio para clasificar establecimientos de APS en grupos homogéneos	235
II. Guatemala. Ejemplo de costos de APS por establecimiento.....	240

INDICE DE TABLAS

2.01. Planilla de personal	35
2.02. Identificación del establecimiento	37
2.03. Estructura porcentual de los rubros de costo	40

2.04.	Asignación de tiempos a actividades finales (en porcentaje)	45
2.05.	Imputación de "Medicamentos e insumos afines", "Materiales médicos" y "Gastos generales" (en porcentaje).....	49
2.06.	Producción anual del establecimiento	58
2.07.	Programa ampliado de vacunaciones.....	76
2.08.	PAI. Estimación de la población objetivo	84
3.01.	Absorción del gasto de "Laboratorio"	95
3.02.	Gasto incremental a financiar.....	132
3.03.	Número de prestaciones brindadas	133
3.04.	Listado de aranceles y tiquets.....	146
4.01.	Índice de ULE por actividad	155
4.02.	Aranceles. Tabla de cobros unitarios.....	156
4.03.	Reasignación de tiempos a actividades finales (en %)	164

INDICE DE FIGURAS

1.01.	Identificación del directorio raíz.....	16
1.02.	Directorio del sistema <<Gestión>>.....	16
1.03.	Pantalla de acceso a los menús	17
1.04.	Identificación del supervisor.....	18
1.05.	Pantallas intermedias	18
1.06.	Clave de acceso por defecto	19
1.07.	Rechazo de contraseña errónea	20
1.08.	Recuperación de datos de disquette	22
1.09.	Pasaje de datos a disquette.....	23
1.10.	Pantalla de apertura del menú Tutorial	24
1.11.	Diagrama de menús.....	28
2.01.	Pantalla correspondiente a recursos humanos (vacía).....	37
2.02.	Pantalla con información de recursos humanos	38
2.03.	Pantalla de asignación de rubros de gasto.....	41
2.04.	Distribución porcentual del gasto por rubros	41
2.05.	Horas-año de cada cargo por actividad	47
2.06.	Gasto insumido por cargo y actividad	48
2.07.	Imputación de costos directos a actividades finales de APS	50
2.08.	Imputación de costos indirectos a actividades finales de APS.....	54
2.09.	Visualización gráfica. Gasto directo por actividad.....	55
2.10.	Visualización gráfica. Gasto total (directo e indirecto) por actividad final de APS.	56
2.11.	Rendimientos por hora y costos unitarios totales	60
2.12.	Visualización gráfica. Rendimientos por hora	60
2.13.	Visualización gráfica. Costo unitario por acción	60
2.14.	Visualización gráfica. Costo por hora.....	61

2.15.	Recaudación por arancelamiento de servicios.....	69
2.16.	Visualización gráfica. Recaudación por cobro de aranceles	70
2.17.	Visualización gráfica. Recaudación porcentual por actividad de APS.....	70
2.18.	Pantalla de inmunizaciones por edad	77
2.19.	Estimación de la brecha entre la producción observada y la demanda requerida en materia de consultas, inmunizaciones y visitas domiciliarias.....	78
2.20.	Consultas anuales por socio. CASMU. Ejercicio 86-87	80
2.21.	Pirámide simplificada de población	81
2.22.	Rendimientos por hora de trabajo	85
2.23.	Apertura porcentual de rubros de gastos directos	86
2.24.	Visualización de la estructura del gasto por rubro y actividad	87
3.01.	Fijación de normas de producción	97
3.02.	Situación inicial del Policlínico Canabán. Gasto total directo por actividad desglosado en fijo y variable, y cantidades físicas.....	102
3.03.	Situación inicial: costos unitarios directos	103
3.04.	Determinación de los nuevos costos directos	105
3.05.	Laboratorio. Gasto directo. Situación de partida	108
3.06.	Laboratorio. Costo unitario. Situación de partida.....	109
3.07.	Laboratorio. Estimación del impacto de la nueva producción	111
3.08.	Laboratorio. Nuevo presupuesto operativo y costo directo	112
3.09.	Situación inicial.....	115
3.10.	Nuevo presupuesto operativo abierto por rubros	116
3.11.	Comparación entre la situación inicial y final	117
3.12.	Efectos de los cambios sobre los costos unitarios directos	118
3.13.	Imputación de gastos indirectos. Centros de Costo de Apoyo... ..	120
3.14.	Imputación correcta de los Centros de Costo de Apoyo	122
3.15.	Comparación de la situación objetivo con la situación inicial	123
3.16.	Visualización gráfica del costo unitario por hora y por acción	124
3.17.	Destino de la producción del laboratorio	126
3.18.	Imputación de gastos indirecto del Centro de Costo Intermedio “Laboratorio”	127
3.19.	Imputación del Centro de Costo Intermedio. Comparación con la situación inicial.....	128
3.20.	Situación objetivo. Comparación de costos directos e indirectos	130
3.21.	Visualización gráfica. Costo unitario total (directo e indirecto)	130
3.22.	Visualización gráfica. Incrementos ocurridos	130
3.23.	Planilla para estimar recaudaciones.....	136
3.24.	Despliegue de fórmulas	137
3.25.	Ejercicio 1. Recaudación por cobro de prestaciones.	139

3.26.	Ejercicio 3. Recaudación por cobro de aranceles	143
3.27.	Ejercicio 4. Recaudación por cobro de aranceles	145
3.28.	Ejercicio 5. Recaudación de aranceles.....	148
3.29.	Ejercicio 6. Recaudación de aranceles.....	149
4.01.	Simulación 1: Nuevas horas por actividad	160
4.02.	Simulación 1: Producción objetivo y cumplimiento de metas	161
4.03.	Laboratorio. Demanda de ULE.....	163
4.04.	Simulación 2: Reasignación final de horas por cargo y actividad.....	165
4.05.	Simulación 2: Imputación de remuneraciones a cada actividad	165
4.06.	Simulación 2: Demanda de ULE por actividad	166
4.07.	Simulación 2: Producción del policlínico y cumplimiento de metas	167
4.08.	Simulación 2: Ingreso por cobro de aranceles.....	170
4.09.	Presupuesto corriente por centros de costo. Situación de partida.....	172
4.10.	Ventana de ingreso de gastos generales	173
4.11.	Simulación 2: Cálculo de gastos variables del nuevo presupuesto.....	174
4.12.	Simulación 2: Nuevo presupuesto corriente por centros de costo.....	176
4.13.	Ajuste de aranceles para lograr equilibrio operativo	182
4.14.	Imputación del aumento salarial del 30%	183
4.15.	Determinación del costo total (directo e indirecto) por actividad y unitario por hora y acción	185
4.16.	Comparación entre la situación inicial y la situación objetivo	186
4.17.	Evaluación de la recuperación de costos	188
4.18.	Consumo anual individual de medicamentos por grupos quinquenales por edad y sexo. CASMU. Ejercicio 1986-87.....	192
5.01.	Planilla para ingresar/seleccionar simulaciones	201
5.02.	Datos de identificación del establecimiento	202
5.03.	Planilla de cambio de rótulos	205
5.04.	Clínica familiar "La Fortaleza". Planilla de personal	208
5.05.	Gastos variables - Clínica familiar "La Fortaleza"	209
5.06.	Matriz de tiempos por actividad.....	210
5.07.	Matriz de horas por actividad.....	210
5.08.	Matriz de valores por actividad.....	211
5.09.	Imputación de los costos directos variables a las actividades finales	212
5.10.	Presupuesto operativo por rubros y actividad	212
5.11.	Imputación de costos indirectos.....	213
5.12.	Determinación de costos unitarios.....	214
5.13.	Producción programada y brechas	214

5.14.	Nueva producción y nuevo presupuesto. Costeo predeterminado.....	216
5.15.	Aranceles. Producción histórica	216
5.16.	Aranceles. Producción programada	217
5.17.	Aranceles. Generalización	218
6.01.	Organizador de claves de acceso	222
6.02.	Estandarización de establecimientos y simplificación.....	224
6.03.	Costeo histórico ex-post.....	226
6.04.	Metodología general del costeo ex-post	227
6.05.	Proceso de evaluación de la gestión	228
6.06.	Circuitos de retroalimentación	229
6.07.	Programación, presupuestación y simulación	231
A.1.	Paraguay. Indicadores y ponderaciones consideradas.....	238
A.2.	Indicadores y valoraciones ponderadas finales	239
A.3.	Clasificación de establecimientos de APS de la Región de Salud III - Cordillera, en grupos homogéneos	234
A.4.	Clasificación de establecimientos de APS de la Región de Salud IX - Paraguarí, en grupos homogéneos	240
A.5.	Guatemala. Ejemplo de costos de APS por establecimiento.....	241

ABREVIATURAS Y SIGLAS

APS	-	Atención primaria de salud
DPP	-	Departamento de Planificación y Programación
DPT	-	Difteria, pertussis (tos convulsa) y tétanos (vacuna triple)
IPC	-	Índice de precios al consumo.
DTE	-	Difteria y tétanos (vacuna doble)
GG	-	Gastos generales
IRA	-	Infecciones respiratorias agudas
LAC/HNS	-	Latin America and Caribbean Health and Nutrition Sustainability Project
MIA	-	Medicamentos e insumos afines
MM	-	Medicamentos y materiales
MSP	-	Ministerio de Salud Pública
ONG	-	Organización(es) no gubernamental(es)
OPS	-	Organización Panamericana de la Salud
PAI	-	Programa Ampliado de Inmunización
PC	-	Presupuesto corriente
SIG	-	Sistema de información gerencial
SIGLO	-	Sistema de información para la gestión local
PG	-	Policlínico general
TRO	-	Terapia o tratamiento de rehidratación oral
ULE	-	Unidades de laboratorio equivalentes
USAID	-	United States Agency for International Development