

Un modelo de costos médicos en Instituciones de Salud

Jorge Colina
Economista de ADECRA

Jorge Colina

- Economista por la Universidad Nacional de Córdoba.
- Master of Arts in Economics (MAE) por la Universidad de Georgetown (EEUU) / ILADES (Chile).
- Master in Finance por la Escuela de Negocios de la Universidad de Amsterdam (Holanda).
- Consultor internacional en temas de economía de la educación, salud, mercado de trabajo, previsión social y economía del sector público.
- Trabajó para el BID, OIT, UNESCO, UNICEF, UNDP y donors privados internacionales (Fundación Mapfre Madrid, IEER de Rusia, entre otros).
- En Argentina es consultor de cámaras empresarias de financiadores y prestadores médicos.
- Profesor de las materias “Empleo y Desarrollo Social” y “Políticas Públicas” en la Maestría en Economía Aplicada de la UCA.
- Profesor en el Posgrado de Política Sanitaria del Hospital Austral.
- En el 2004 fue ganador del Premio Fulvio Salvador Pagani de la Fundación Arcor al mejor trabajo de economía de la salud por el libro “El Fracaso Sanitario Argentino”.
- En el 2006 publicó en Madrid el libro “Propuestas para un Mercado de Reaseguros de Enfermedades Catastróficas para la Argentina”.
- Cuenta con numerosas publicaciones en temas de salud.

¿Qué se logra con el enfoque contable?

El “clásico” Excel

INGRESOS

Afiliado	Financiador	Patología	Prestaciones	Monto facturado

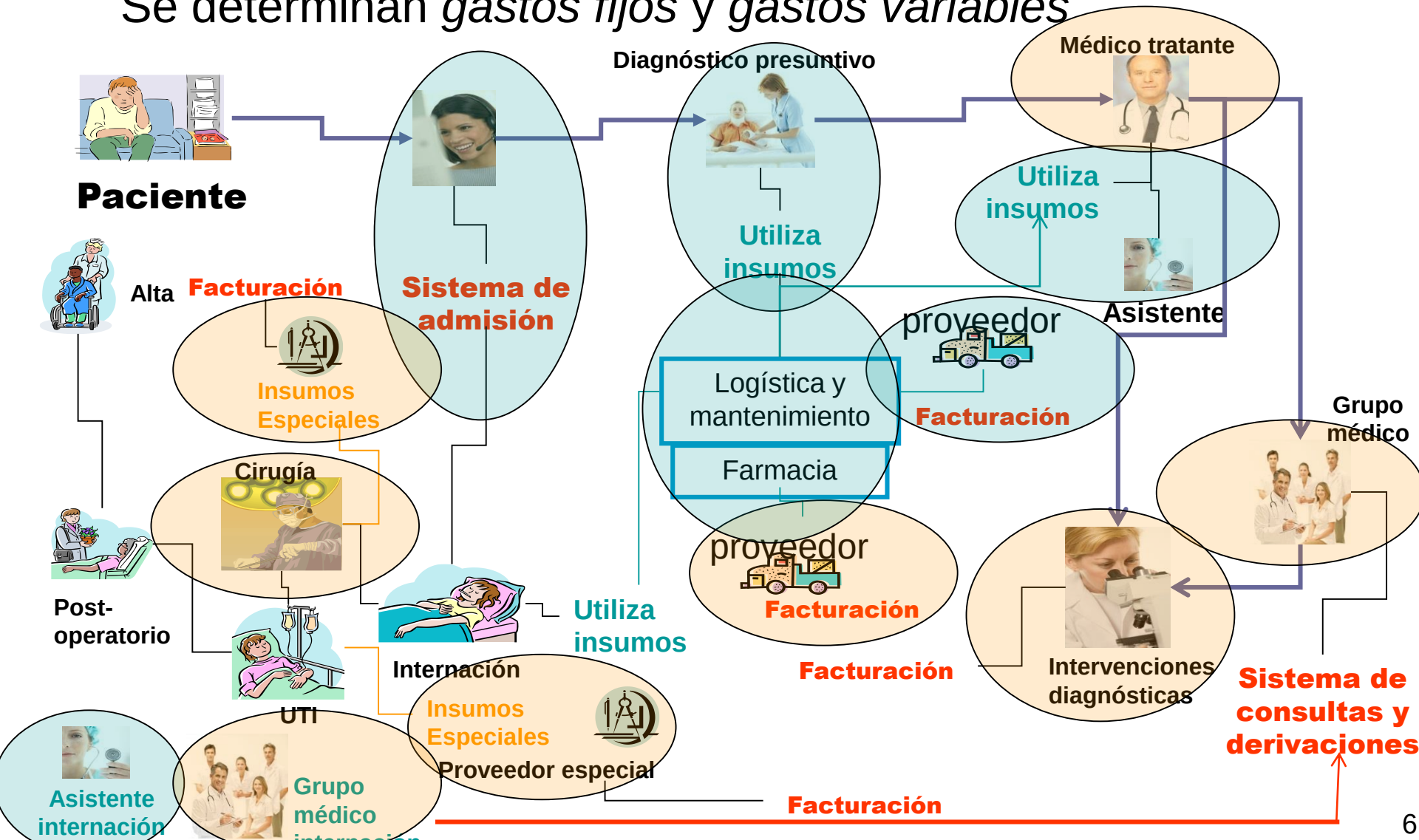
GASTOS

Proveedor	Precio unitario	Cantidad	Monto total

EL ENFOQUE ECONÓMICO

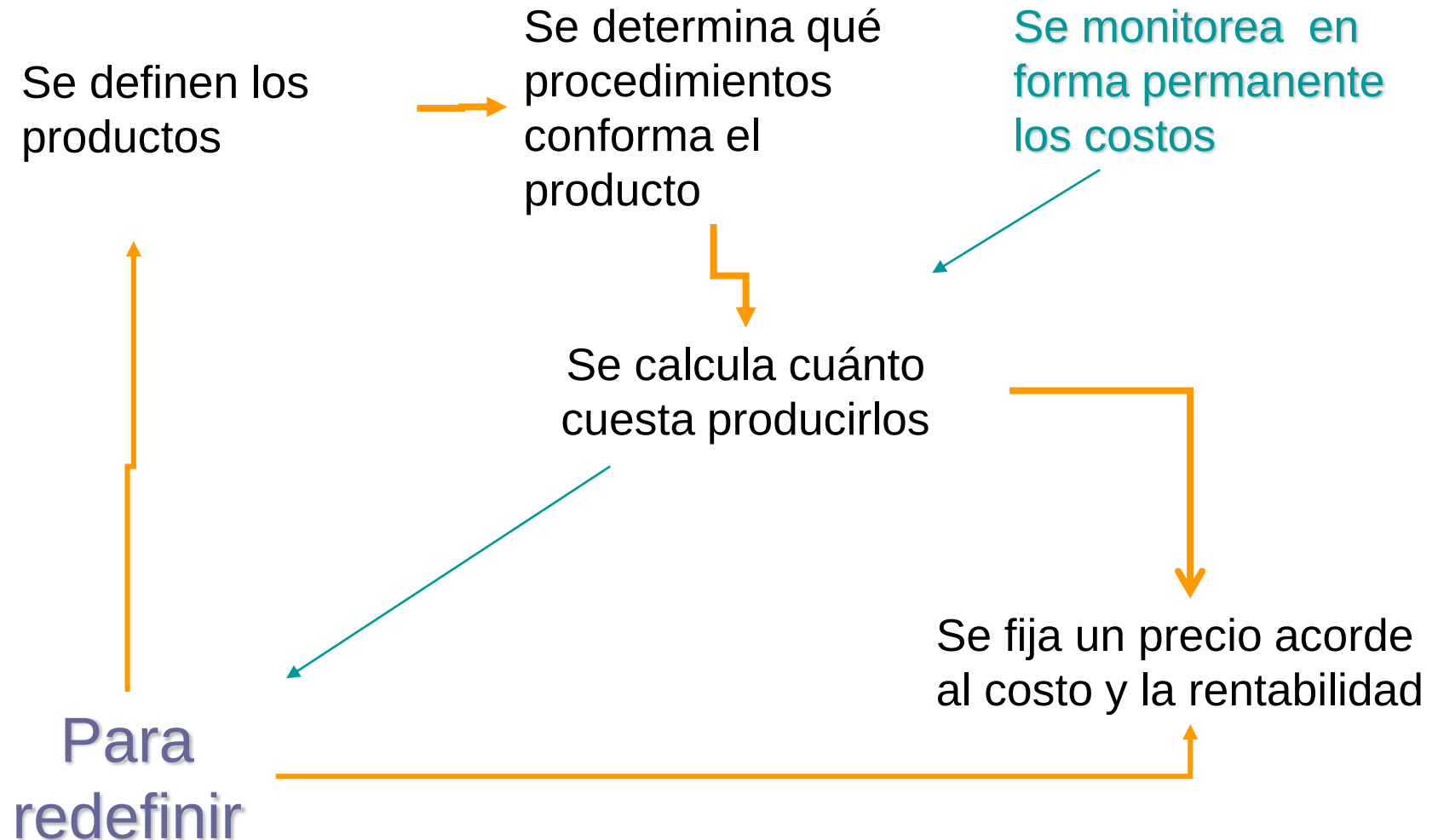
Un poco menos “primitivo” (al menos permite saber cuándo dejas de perder plata)

Se determinan *gastos fijos y gastos variables*

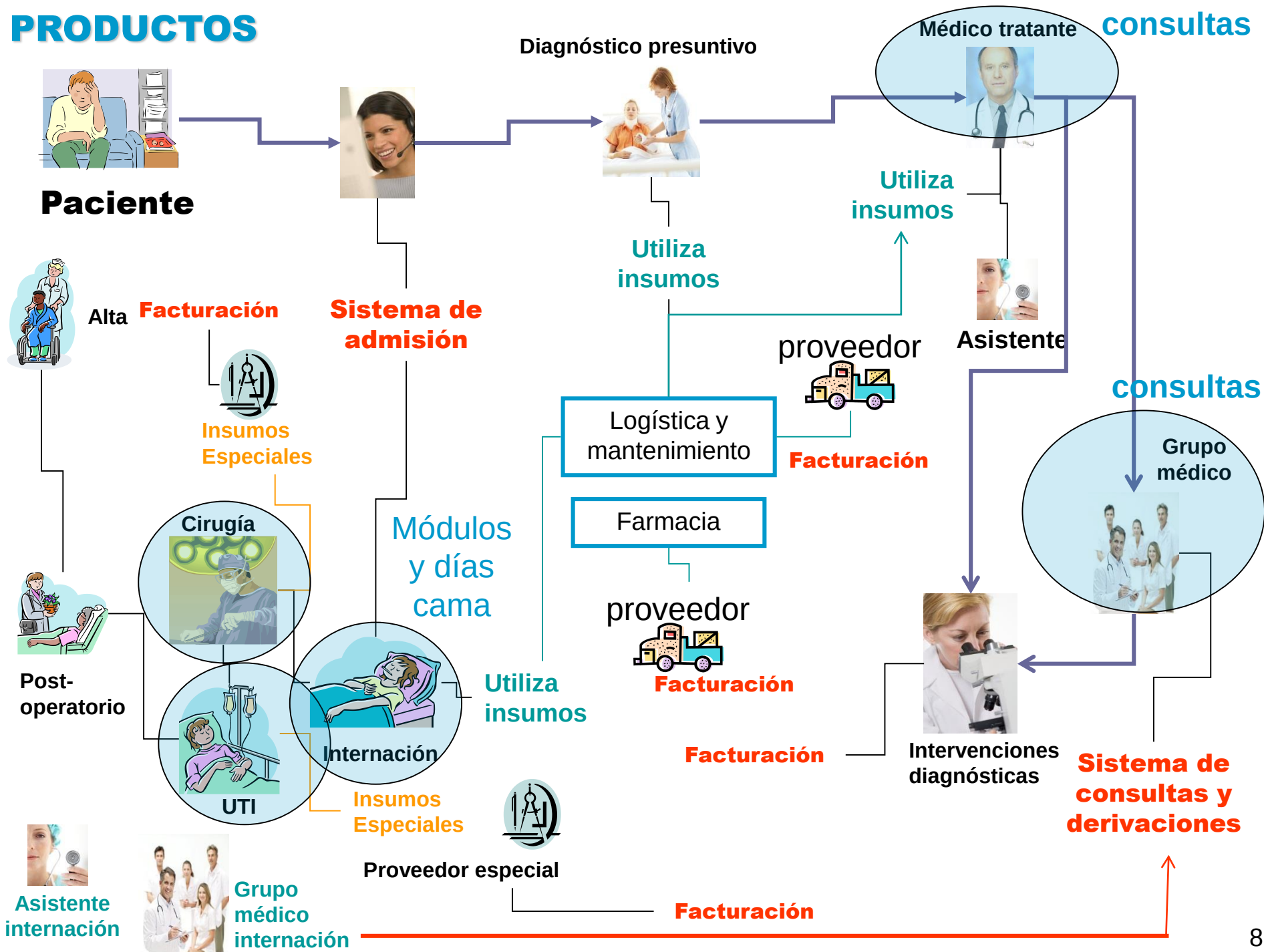


EL ENFOQUE DE GESTIÓN

Bastante más sofisticado: costo por producto



PRODUCTOS



Todos estos pasan a ser **SERVICIOS**

de los **PRODUCTOS**



**Sistema de
admisión**

Diagnóstico presuntivo



Asistente

Logística y
mantenimiento

Farmacia

Insumos
Especiales



proveedor



Asistente
internación



Grupo
médico
internación

¿Qué participación le asigno a cada uno dentro del costo de cada producto?

¿Cómo hago para remunerar a cada uno en función de su contribución a la eficiencia en cada producto?

¿Cómo hago para que me registren todos sus consumos y así monitorear la marcha de los costos?

Médico tratante



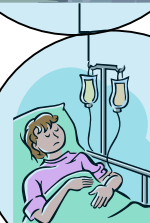
consultas

Grupo
médico



Módulos
y días
cama

Cirugía



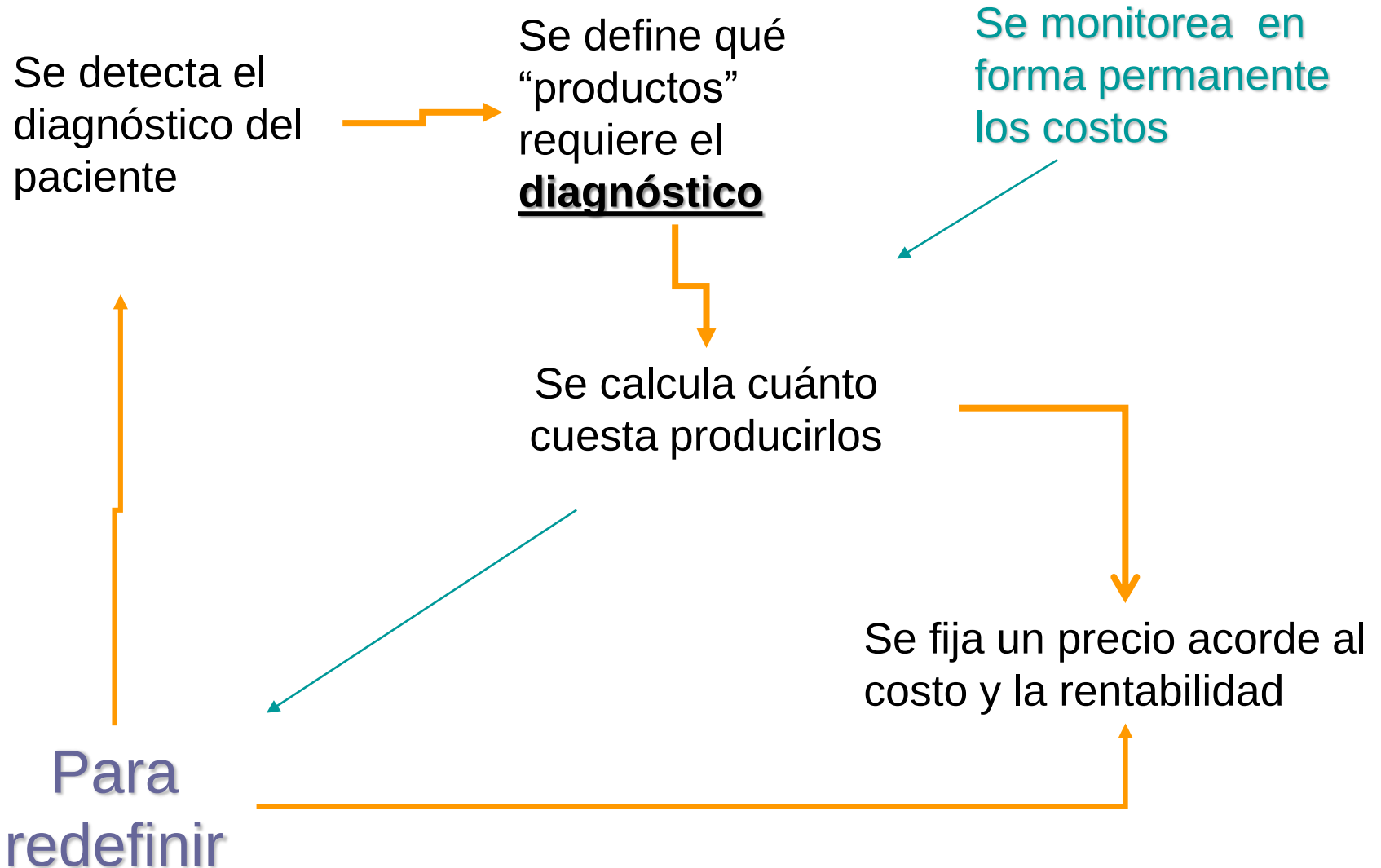
UTI



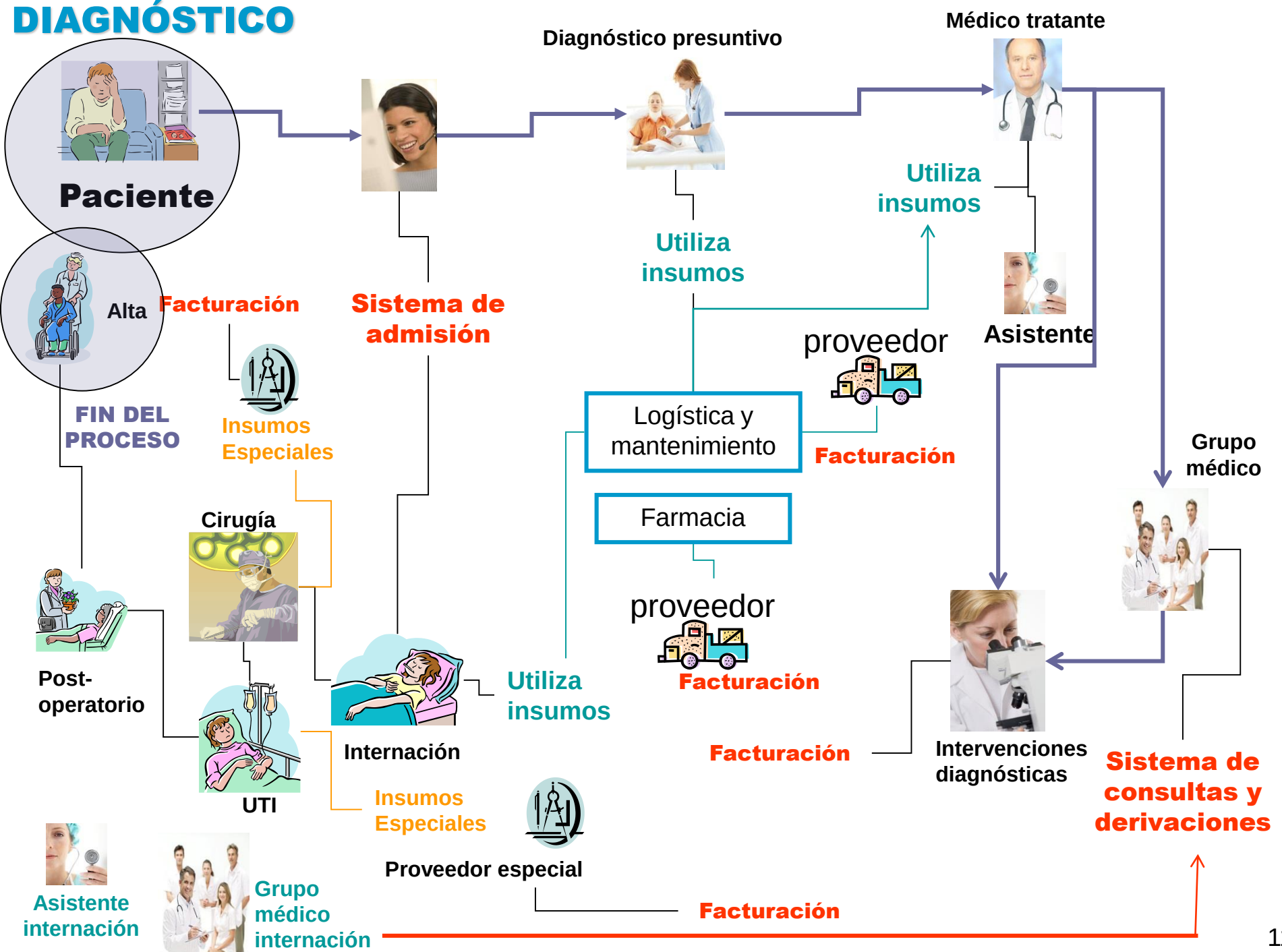
Internación

OTRO ENFOQUE DE GESTIÓN

También sofisticado: los GDR (Grupos de Diagnostico Relacionado)



DIAGNÓSTICO



LAS “FASES” DEL DESARROLLO

ETAPAS

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

ENFOQUE CONTABLE



Una persona de “Contable” tira un reporte en Excel cada vez que el jefe se lo pide

ENFOQUE ECONÓMICO



- Ya hay una persona asignada.
- Periódicamente pide a sistema un cubo de datos.
- Monitorea los costos fijos y variables

ENFOQUE DE GESTIÓN



- Ya hay un área especializada (gerencia o área adjunta a Gerencia General).
- Las áreas médicas definen protocolos.
- Los gerentes monitorean la evolución del costo.
- Recursos humanos remunera en base a resultados de costos.
- *¿Sistema unificado de gestión, control de costos y contabilidad?*

ACLARACIÓN INICIAL

Lo que se presenta a continuación no es un modelo predefinido.

Son lineamientos básicos ordenados en forma de método para estimular la discusión y la reflexión.

Luego, cada institución puede pensar sus propios costos en función de este abordaje conceptual.

MÉTODO BÁSICO

Los 3 grandes pasos:

Definir los *productos finales*



Definir los *centros de costos*



Definir la *matriz “proveedor interno – cliente interno”*

Paso 1: productos finales

Los productos finales deben ser generales en el sentido de “abarcativos de todo un proceso dentro de la organización”,

... pero a su vez deben ser lo suficientemente específicos como para no “confundir dos productos en uno”

Paso 1: Productos finales

¿Cuáles podrían ser los productos finales?
(tentativos)

- ❖ Consultas ambulatorias espontáneas
- ❖ Consultas ambulatorias programadas
- ❖ Consultas ambulatorias de urgencia y emergencia

- ❖ Día cama agudo
- ❖ Día cama de cuidados críticos
- ❖ Día cama de neonatología

- ❖ Hora quirófano

Paso 2: Centros de costos

Los centros de costos se clasifican en **centros de costos finales**, **intermedios** e **iniciales**.

Los centros de costos **finales** deben tener una relación biunívoca con cada producto final.

Los **intermedios** son los que contribuyen directa o indirectamente con insumos a los centros finales.

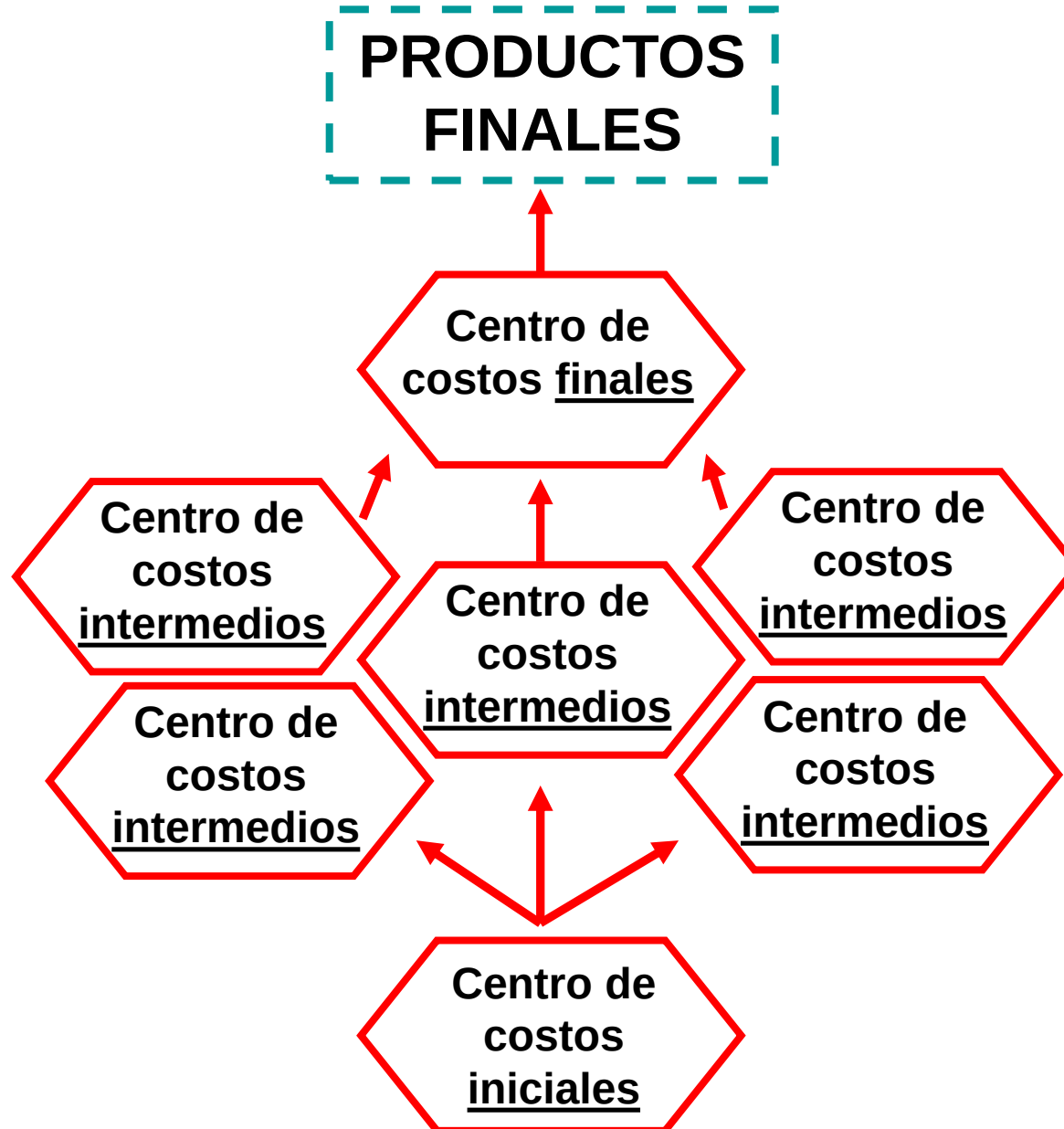
Los **iniciales** son los que administran los dos principales factores de la producción: recursos humanos y capital.

¿Qué son centros de costos?

Es una o un conjunto de personas que administran recursos con criterios propios para dar un producto a un cliente interno o a un cliente final.

Cada centro de costo tiene que tener una **función de producción**.

En forma esquemática



Paso 2: Centros de costos

¿Cuáles son los centros de costos finales de estos productos tentativos?

**PRODUCTO
FINAL**

**Centro de
costo final**

Consulta espontánea



Área de consultorios externos
para consulta espontánea

Consulta programada



Área de consultorio externo
para consulta programada

Consulta de urgencias
y emergencias



Área de urgencias y
emergencias

Paso 2: Centros de costos

¿Cuáles son los centros de costos finales de estos productos tentativos?

**PRODUCTO
FINAL**

**Centro de
costo final**

Día cama agudo



Piso agudo

Día cuidados críticos



Piso UTI

Día neonatología



Piso NEO

Hora quirúrgica



Quirófano

Paso 2: Centros de costos

¿Y los centros de costos intermedios?

Son muchos. Pero podrían organizarse según el siguiente esquema:

❖ Logística general

→ Áreas que proveen bienes o servicios dirigidos al **funcionamiento general de la empresa**. Incluye, entre otras, las áreas de limpieza, seguridad, informática, mantenimiento edilicio, etc.

❖ Administración general

→ Áreas de **dirección y gestión comercial y administrativa**. Incluye, entre otras, la dirección general, las gerencias, las áreas de planeamiento estratégico y las divisiones dentro de estas áreas.

❖ Logística especializada

→ Áreas que proveen bienes o servicios **directamente relacionados con la atención médica, pero no son estrictamente servicios médicos**. Incluye, entre otras, tratamiento de residuos patológicos, provisión de oxígeno, alimentación de pacientes, energía eléctrica para las áreas de servicios médicos, etc.

❖ Servicios médicos

→ Áreas que **brindan bienes y servicios médicos**. Incluye, entre otras, farmacia, imágenes, laboratorio y los grupos médicos (medicina interna, especialistas, cirujanos, etc).

Paso 2: Centros de costos

Y finalmente, ¿ cuáles son los centros de costos iniciales?

Son los que organizan los dos principales factores de la producción

- ❖ Área de recursos humanos → Esta es el área que hace la **asignación primaria** de recursos humanos. El criterio para ser elegida “inicial” es que hace una **asignación primaria**, es decir, asigna fondos para recursos humanos a cada una de las áreas de la organización.
- ❖ Área de compras → Es la otra área que hace **asignación primaria** de recursos en lo que corresponde al otro factor de la producción: los bienes de capital y los insumos.

Paso 3: matriz “proveedor interno-cliente interno”

Es una matriz que tiene en las filas y las columnas a todos los centros de costos ordenados en la siguiente secuencia:

Centros de costos intermedios

Centros de costos iniciales

Centros de costos de logística general

Centros de costos de administración general

Centros de costos de logística especializada

Centros de costos de servicios médicos

Centros de costos finales

Costos por producto

En filas, los centros de costos operan como “proveedor interno” mientras que en columnas puede verse su rol como “cliente interno”.

Paso 3: matriz “proveedor interno-cliente interno”

Organizados los centros de costos hay que hacer caer los recursos en “cascada”:

El Area de Recursos Humanos y el Area de Compra asignan sus presupuestos a todos los **centros de costos** (incluido ellos mismos)



Los **centros de costos intermedios** asignan sus recursos entre centros intermedios y a los centros finales



Con los recursos asignados en los **centros de costos finales** se tiene automáticamente el **costo por producto**

Ejemplo explicativo del modelo

	▶ Centros de costos recibiendo recursos (actúan como "cliente interno") ▶				
⋮ ↓ Centros de costos que otorgan recursos (actúan como proveedor interno) ⋮ ↓		a) CC iniciales	b) CC intermedios	c) CC finales	TOTAL
	a) CC iniciales	EFECTO CASCADA			
	b) CC intermedios				
	c) CC finales				
	TOTAL				PRODUCTOS FINALES

Ver planilla Excel "matriz proveedor interno-cliente interno"

Muy importante:

La suma de los productos finales debe dar igual a la suma de los presupuestos de los centros de costos iniciales

Determinación del costo unitario final

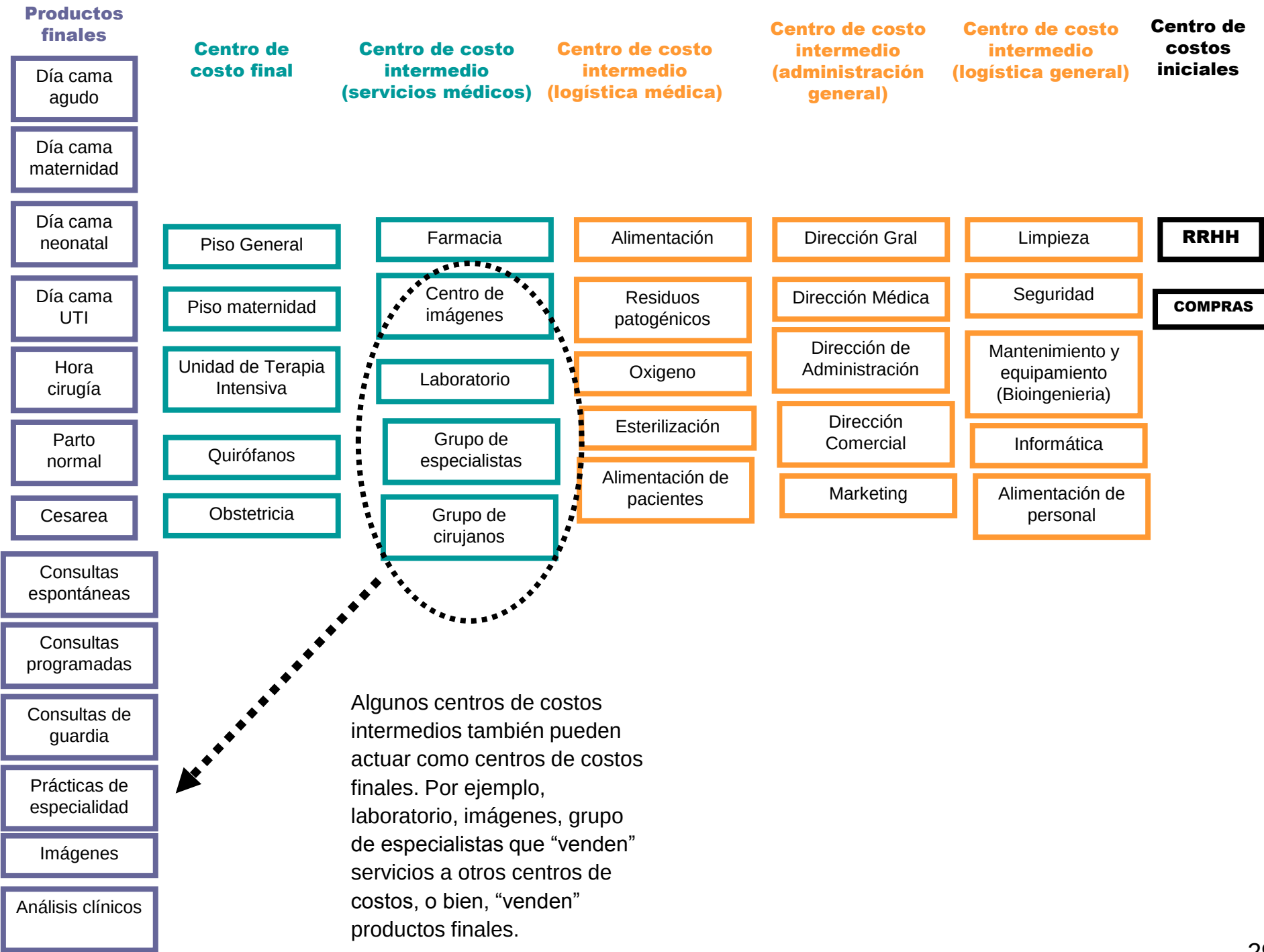
$$\text{Costo unitario del producto final} = \frac{\text{Monto total del centro de costo final del producto}}{\text{Cantidad de productos producidos}}$$

Ejemplo

Centro de costo proveedor	Unidad de medida	Producción	Gasto directo	Centro de costo cliente	Administración	Bioingeniería	Clinica médica	Internación
Recursos humanos					A	C	E	G
Compras					B	D	F	H
TOTAL					A+B	C+D	E+F	G+H
Administración	Horas hombre	W	A+B		Asignac.	Asignac.	Asignac.	Asignac.
Bioingeniería	Metros cuadrad.	X	C+D		Asignac.	Asignac.	Asignac.	Asignac.
Clinica Médica	Prestación	Y	E+F				Asignac.	Asignac.
Internación	Prestación	Z	G+H				Asignac.	Asignac.
TOTAL								

ETAPA 1 en el proceso de asignación de recursos dentro de la matriz:

Los centros de costos iniciales (Compras y Rec. Humanos) informan que el centro de costos intermedio (Administración) gastó **\$A en mano de obra y \$B en compras** de todo tipo. Lo cual determina un **Gasto Directo de \$(A+B)**.



¿Qué son centros de costos?

Es una o un conjunto de personas que administran recursos con criterios propios para dar un producto a un cliente interno o a un cliente final.

Cada centro de costo tiene que tener una **función de producción**.

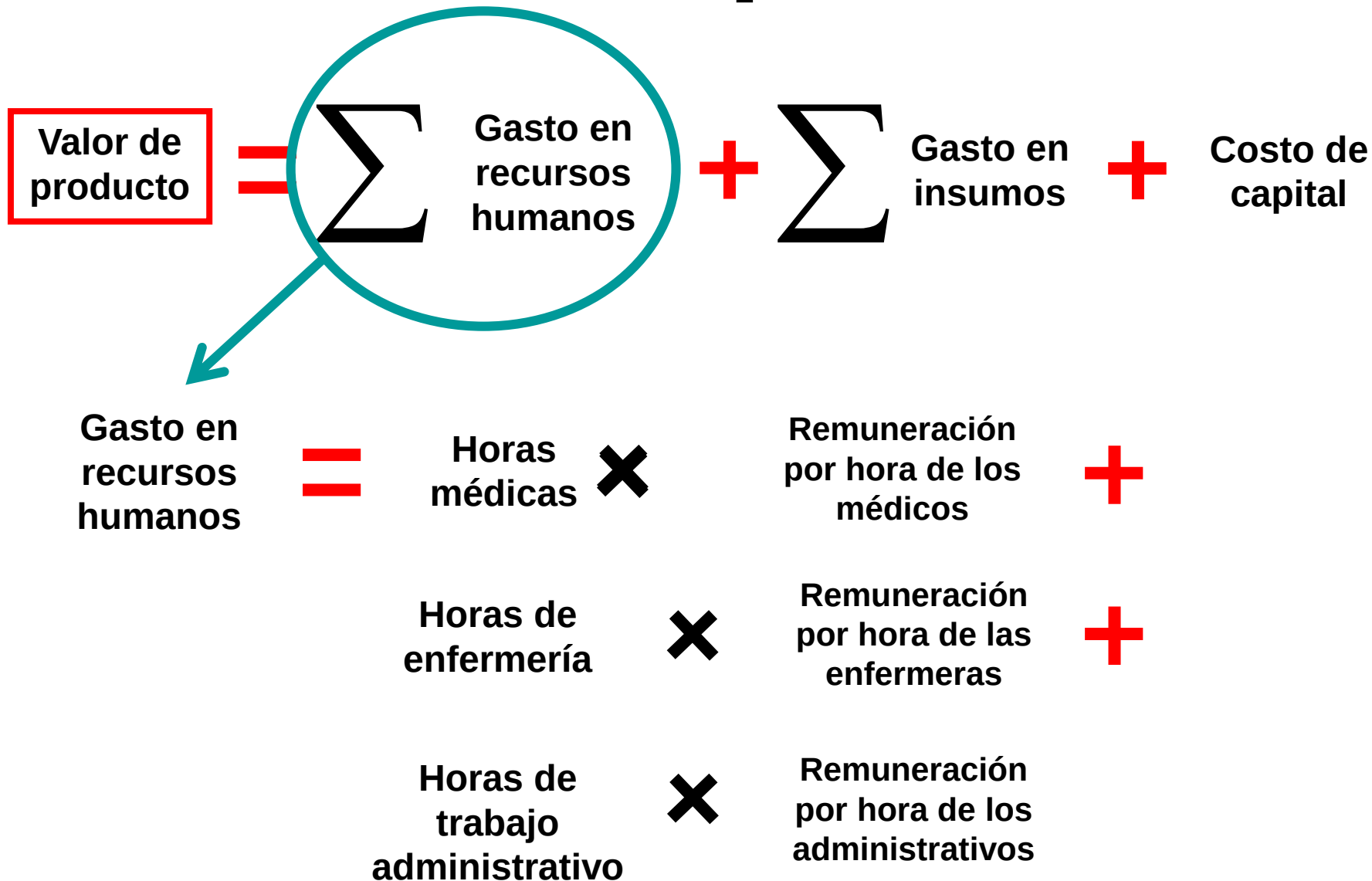
¿Qué es una función de producción?

Función de producción

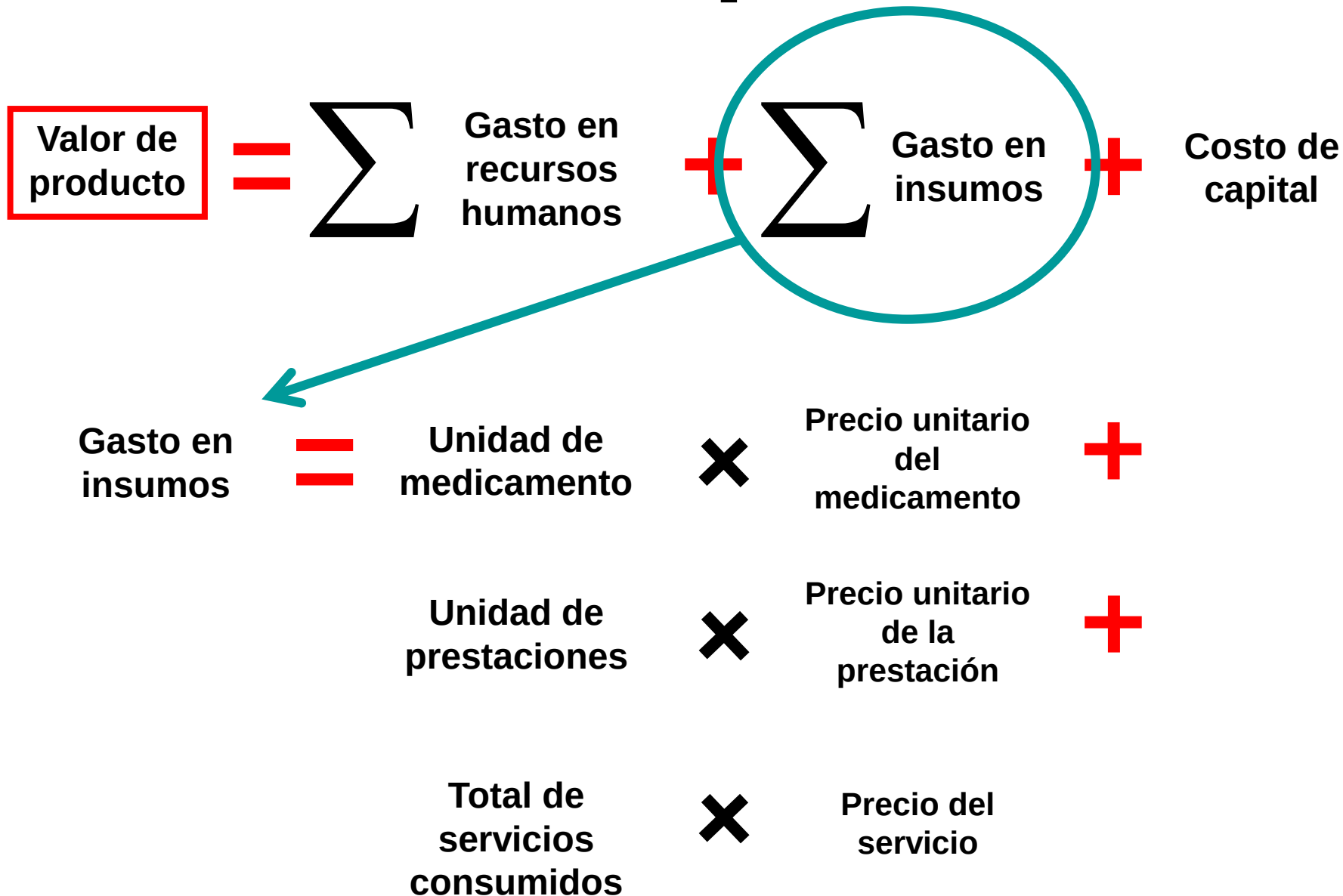
$$\boxed{\text{Valor del producto}} = \sum \text{Gasto en recursos humanos} + \sum \text{Gasto en insumos} + \text{Costo de capital}$$

- ❖ Es una relación (función matemática) que especifica el gasto en insumos humanos, físicos y monetarios que se requiere para obtener un determinado valor de producto.
- ❖ El valor de producto puede ser medido por lo producido en un día, una semana, un mes, un año, o el período temporal que se elija.
- ❖ Los tres insumos básicos que guían todo proceso productivo son:
 - La mano de obra
 - Los insumos
 - El costo del capital.

Función de producción



Función de producción



Función de producción

$$\boxed{\text{Valor de producto}} = \sum \text{Gasto en recursos humanos} + \sum \text{Gasto en insumos} + \text{Costo de capital}$$

Costo de capital = Es el retorno esperado que se puede obtener en una inversión alternativa.

Costo de capital = Valor al que se puede vender el bien de capital $\times$ Rendimiento en una inversión alternativa

Este concepto es muy importante, aún cuando la institución no tenga fin de lucro. La importancia es que si el capital utilizado rinde en la producción de nuestro servicio médico menos que en una inversión alternativa, entonces, conviene vender el bien de capital, invertirlo en la inversión alternativa y comprar el servicio médico en el mercado.

CONCLUSIÓN

PASO 1.. Definir los productos.

PASO 2. Definir los centros de costos iniciales, intermedios y finales.

PASO 3. Organizarlos según centros iniciales, logística general, administración, especializada, centros médico y centros finales.

PASO 4. Armar la matriz de “proveedor – cliente externo”.

PASO 5. Imputar los presupuestos de los centros de costos iniciales sobre los centros de costos intermedios.

PASO 6. Imputar los presupuestos de los centros de costos intermedios sobre los centros de costos finales.

PASO 7. Obtener el gasto total de los centros de costos finales.

PASO 8. Medir la cantidad total de producto de los centros finales.

Paso 9. Cociente entre gasto total de los centros finales y la cantidad total de producto: **costo unitario por producto**.