



**PEDRO CHARLITA HIDALGO**

# Gestión de Costos en Salud

## Teoría, Cálculo y Uso



**ECOE EDICIONES**

**SEGUNDA EDICIÓN**

## **PEDRO CHARLITA HIDALGO**

Contador Público (Universidad Central de Venezuela). Máster en Administración de Empresas (Florida International University). Especialista en Economía y Gestión de la Salud (Universidad Politécnica de Valencia - España). Profesor Titular de la Universidad de Oriente en el área de costos. (Actualmente jubilado). Fue Director de la Escuela de Contaduría en la Universidad Metropolitana. En este momento colabora también con algunas universidades venezolanas en programas de postgrado.



Segunda Edición

# Gestión de Costos en Salud

## Teoría, Cálculo y Uso

Pedro Charlita Hidalgo



# Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| Prólogo .....  | XI        |
| Introducción.....  | XIII      |
| <b>CAPÍTULO 1. CONTABILIDAD Y GERENCIA.....</b>                                | <b>1</b>  |
| 1.1 Acerca del desarrollo de la contabilidad como sistema de información ..... | 2         |
| La Contabilidad Gerencial (entre los años cincuenta y ochenta)....             | 3         |
| La Gerencia Estratégica de Costos (a partir de los ochenta) .....              | 4         |
| 1.2 Las organizaciones y su funcionamiento .....                               | 7         |
| 1.3 El proceso administrativo .....  | 9         |
| 1.4 Los gerentes y las funciones administrativas.....                          | 11        |
| Habilidades gerenciales.....   | 12        |
| 1.5 Los retos del gerente en la actualidad .....                               | 13        |
| <b>CAPÍTULO 2. INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD DE COSTOS.....</b>               | <b>17</b> |
| 2.1 Definición .....   | 18        |
| 2.2 Ramas de la contabilidad .....   | 18        |
| 2.3 Costos, gastos y pérdidas.....   | 19        |
| 2.4 Objetos de costo.....  | 20        |
| 2.5 Clasificación de los costos.....   | 20        |
| 2.6 Comportamiento del costo.....  | 28        |
| 2.7 Fórmulas de costos .....   | 31        |
| 2.8 Sistemas de costeo.....  | 37        |
| 2.9 Gestión de costos .....  | 40        |
| <b>CAPÍTULO 3. HOSPITALES COMO ORGANIZACIONES COMPLEJAS.....</b>               | <b>43</b> |
| 3.1 Antecedentes .....   | 44        |
| 3.2 Producto hospitalario, características, medición .....                     | 48        |
| 3.3 La actividad de los centros sanitarios.....                                | 49        |
| 3.4 Estructura .....   | 51        |
| 3.5 Medición de los resultados.....  | 53        |
| Diversidad de diagnósticos y pacientes.....                                    | 53        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPÍTULO 4. LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LOS CENTROS SANITARIOS</b> ..... | 57  |
| 4.1 Contenido .....  | 58  |
| 4.2 Objetivos .....  | 58  |
| 4.3 Forma de calcular los costos .....                                       | 59  |
| Determinación de costos de los servicios.....                                | 59  |
| 4.4 El costeo basado en actividades.....                                     | 66  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 5. PLANIFICACIÓN Y CONTROL: PRESUPUESTO Y ESTÁNDARES</b> .....   | 69  |
| 5.1 Modelo de planificación estratégica.....                                 | 70  |
| Hacia dónde se quiere ir .....   | 71  |
| Dónde está .....   | 72  |
| Cómo lograr el cambio .....  | 72  |
| 5.2 Jerarquía de los planes operativos.....                                  | 73  |
| 5.3 Presupuestos.....  | 75  |
| Ventajas de los presupuestos .....   | 75  |
| Limitaciones de los presupuestos .....                                       | 75  |
| 5.4 El proceso presupuestario.....   | 76  |
| 5.5 Presupuesto maestro.....   | 77  |
| 5.6 Ejemplo de presupuesto maestro .....                                     | 79  |
| Información adicional:.....  | 80  |
| Pasos en la preparación de un presupuesto de operación.....                  | 81  |
| Paso 1. Presupuesto de ingresos.....   | 81  |
| Paso 2. Presupuesto del uso de material médico-quirúrgico .....              | 82  |
| Compras e inventarios: .....   | 82  |
| Paso 3. Presupuesto de labor directa .....                                   | 83  |
| Paso 4. Presupuesto de depreciación de cajas quirúrgicas .....               | 83  |
| Paso 5. Presupuesto de gastos generales de administración .....              | 84  |
| Paso 6. Estado de resultados presupuestado .....                             | 85  |
| Otros datos.....   | 87  |
| 5.7 Flujos de efectivo presupuestados .....                                  | 89  |
| 5.8 Presupuesto de efectivo.....   | 90  |
| 5.9 Presupuesto flexible.....  | 92  |
| 5.10 Análisis de variaciones en costos indirectos.....                       | 95  |
| 5.11 Análisis en variaciones de costos directos.....                         | 97  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS COSTOS -VOLUMEN- UTILIDAD</b> .....                  | 101 |
| 6.1 Punto de equilibrio.....   | 103 |
| 6.2 Formas de calcularlo.....  | 103 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 6.3  | Caso de estudio: el Centro Vista Clara .....                              | 104 |
|  | Preguntas .....   | 109 |
| 6.4  | Problema resuelto .....   | 113 |
| <b>CAPÍTULO 7. UTILIZACIÓN DE LAS CIFRAS DE COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES NO RUTINARIAS.....</b> |   | 117 |
| 7.1  | Fijación de precios de productos y servicios .....                        | 118 |
|  | Precios basados en el costo.....  | 118 |
|  | Basados en costos totales .....   | 119 |
|  | Basados en fórmulas escalatorias .....                                    | 120 |
|  | Basados en rendimiento sobre la inversión .....                           | 122 |
|  | Basado en el valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés)..... | 123 |
|  | Precios basados en el mercado.....  | 124 |
|  | Aceptación o rechazo de una orden especial .....                          | 125 |
|  | Producir internamente o subcontratar .....                                | 127 |
|  | Eliminación de un servicio .....  | 128 |
| <b>CAPÍTULO 8. LA CALIDAD.....</b>   |   | 131 |
| 8.1  | ¿Qué es la calidad? .....   | 132 |
| 8.2  | ¿Cómo debe manejarse el mejoramiento de la calidad?.....                  | 132 |
| 8.3  | Calidad en salud.....   | 133 |
|  | Hacer lo correcto.....  | 133 |
|  | Hacer lo correcto correctamente .....                                     | 133 |
| 8.4  | Modelos de la calidad.....  | 134 |
| 8.5  | El proceso individual de atención .....                                   | 135 |
| 8.6  | Evaluación de la calidad .....  | 135 |
| 8.7  | Indicadores .....   | 137 |
| 8.8  | Clases de indicadores.....  | 138 |
| 8.9  | Selección de indicadores .....  | 139 |
| 8.10   | Costos de la calidad .....  | 140 |
|  | Representación gráfica de los costos de la calidad .....                  | 142 |
| <b>Anexo A. Indicadores de gestión.....</b>  |   | 142 |
| <b>Anexo B. El trato humano, ¿incrementa el costo en la calidad de la atención.....</b>              |   | 161 |
| Referencias .....  |   | 167 |
| Bibliografía .....   |   | 169 |

## Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1-1. Diferencias entre el ambiente específico y el ambiente general de la organización ..... | 8   |
| Figura 1-2. Naturaleza interactiva del proceso administrativo .....                                 | 10  |
| Figura 1-3. Tiempo dedicado a desempeñar funciones administrativas                                  | 11  |
| Figura 1-4. Habilidades y niveles jerárquicos.....  | 13  |
| Figura 2-1. Clasificación de los costos .....   | 21  |
| Figura 8-1. Elementos de la estructura, proceso y resultado en el diagnóstico y el tratamiento..... | 137 |

## Cuadros

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 5-1. Modelo de planeación estratégico .....                          | 71 |
| Cuadro 5-2. Jerarquía de los planes operativos.....                         | 73 |
| Cuadro 5-3. Proceso presupuestario.....                                     | 76 |
| Cuadro 5-4. Diagrama de presupuesto maestro en un centro hospitalario ..... | 78 |

# Introducción

En 2003, Ecoe Ediciones tuvo la gentileza de editar parte del material de apoyo que utilizábamos en nuestro curso GESTIÓN DE COSTOS HOSPITALARIOS. La respuesta de los lectores fue sumamente generosa al agotar la edición inicial y algunas reimpressiones que se hicieron.

En esta ocasión nos propusimos enriquecer y mejorar el trabajo anterior, aún cuando se mantienen aspectos fundamentales que no conviene eliminar. El examen aconsejó la revisión de todo el contenido.

El **capítulo 1** expone el desarrollo de la contabilidad como sistema de información a través del tiempo, examina el funcionamiento de las organizaciones, el ambiente donde éstas operan y el rol del gerente, las competencias exigidas y los retos que enfrenta.

En el **capítulo 2** se presentan los conceptos básicos de la contabilidad de costos y como aplican en el contexto hospitalario. Una extensa clasificación de costos, la construcción de sus fórmulas y la manera de contabilizarlos, constituyen un apropiado recurso para quienes se inician y un refuerzo para los usuarios experimentados.

El **capítulo 3** repasa el progreso de la gerencia de hospitales en los últimos años, caracteriza al hospital como organización compleja y presenta algunas formas conocidas de estructura. También explica la dificultad para definir productos y medir resultados.

En el **capítulo 4** se expone una metodología para calcular los costos de salud, se describe la forma de asignar costos indirectos por el método escalonado, se detalla el modo de construir una hoja de costos y se muestra una aplicación de costeo basado en actividades.

El **capítulo 5** revela la utilización de las cifras de costos para la planificación y el control de las operaciones. Una breve referencia al modelo de planificación estratégica y a la jerarquía de los planes operativos, prepara al lector para abor-



dar la construcción de estados financieros presupuestados y sus programas de apoyo. El capítulo finaliza con el tratamiento del tema del presupuesto flexible y su vinculación con un sistema de estándares.

En el **capítulo 6** se maneja otra herramienta de uso común para la toma de decisiones: la relación costo-volumen-utilidad y para ello se utiliza un caso cuyo estudio ayuda apropiadamente a esa intención.

La contabilidad de costos cumple múltiples funciones que van más allá de sus aplicaciones rutinarias y en el **capítulo 7** se presentan algunas de las más importantes, tales como ayudar a calcular precios de servicios sobre distintas bases, a decidir la aceptación o rechazo de órdenes especiales, producir internamente o subcontratar y eliminar o no un servicio.

El fin que determina la supervivencia de una empresa, es poder entregar oportunamente a su clientela productos o servicios que colmen sus expectativas a un precio razonable. En este propósito los costos juegan un papel fundamental: hay que calcularlos correctamente para conocerlos, comprenderlos, controlarlos y gerenciar con su ayuda.

No se puede finalizar un trabajo como éste si no se alude al tema de la calidad. Con ese objetivo, el **capítulo 8** pretende valorar la relevancia de la calidad y sus costos en la prestación de los servicios de manera general y particularmente en el ámbito de la salud. Una referencia a los indicadores se complementa con un brillante artículo Tomado de J. L. Temes. GESTIÓN HOSPITALARIA 3ª Edición. MacGraw Hill 2002, que se muestra como **Anexo N° 1**.

En ocasiones se cree que una relación humanizada entre el personal asistencial y el paciente, puede generar altos costos en la prestación de servicios. La Lic. Liliana Gutiérrez-Meléndez en su excelente artículo **El trato humano, ¿incrementa el costo en la calidad de la atención?** resalta las necesidades afectivas del paciente dada su condición de minusvalía y cómo atenderlo es ante todo un acto de vida donde se debe respetar y considerar a la persona y sus costumbres. En la medida en que el personal asistencial esté mejor capacitado, cumplirá esa noble misión con ética y profesionalismo y utilizará eficientemente los recursos a su cargo para contener sus costos. El **Anexo N° 2** muestra el artículo en su totalidad.

Para concluir, espero que el modesto trabajo que hoy someto a la consideración de mis tolerantes lectores, sirva para ayudar a unos en el ámbito académico,

a otros en el desempeño profesional y a todos como una sincera invitación a desplegar sus mejores esfuerzos para que los gerentes hospitalarios incrementen competencias y afinen capacidades a favor del bienestar y la felicidad de quienes con merecidas razones aspiran a recuperar la salud perdida.

El Autor  
pcharlita@eduger.com

## CAPÍTULO 1



# Contabilidad y gerencia

Acerca del desarrollo de la Contabilidad como sistema de información. Las Organizaciones y su funcionamiento. El Proceso Administrativo. Los Gerentes y las Funciones Administrativas. Los retos del Gerente en la Actualidad.

### Objetivo General

- Establecer la vinculación entre contabilidad y gerencia.

### Objetivos Específicos

Al finalizar el capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer el desarrollo y alcance de la contabilidad como sistema de información y cómo puede ser una eficiente herramienta gerencial.
- Discutir acerca del funcionamiento de las organizaciones.
- Comprender el funcionamiento de las organizaciones y el ambiente donde operan.
- Definir las cuatro actividades básicas del proceso administrativo.
- Señalar el rol del gerente, sus competencias y los desafíos que enfrenta.

## 1.1 Acerca del desarrollo de la contabilidad como sistema de información

Por siglos la contabilidad ha sido el sistema de información empresarial más eficiente al alcance de las organizaciones públicas y privadas; con o sin fines de lucro; comerciales, industriales o de servicios. En fin, ha sido una poderosa herramienta destinada a conocer en términos cuantitativos el resultado de las actividades económicas, llevadas a cabo por las instituciones de cualquier naturaleza.

La teoría y los sistemas contables han sido siempre un fiel reflejo de la manera de hacer negocios y del ambiente y época donde ellos se llevan a cabo. Tal circunstancia no es meramente fortuita. Es una condición inherente a las características y fines de la contabilidad, asociada estrechamente a la dinámica de las organizaciones donde tiene lugar el hecho contable.

A lo largo de los más de 500 años que tiene de uso la contabilidad por partida doble, ésta ha sufrido una serie de transformaciones y actualizaciones que le han permitido marchar a la par de los drásticos cambios experimentados por las organizaciones durante este tiempo, por lo cual sigue manteniendo su pertinencia como sistema de información al servicio de las empresas de cualquier índole, en cambio desde su aparición en el siglo XV hasta finales del siglo XIX, fue muy poco el progreso experimentado por los sistemas de costos, aún cuando se conoce acerca de su uso en ese lapso, siendo uno de los más representativos, el período 1485-1509 en Inglaterra, cuando fabricantes lanares establecieron centros industriales fuera de los gremios existentes, con quienes tuvieron que competir y para lo cual los registros de costos se convirtieron en requisitos previos al éxito. También se atribuye a la idea de secreto, la poca mención que se hace de la contabilidad de costos en los libros de texto, ya que se pensaba que los asuntos relativos al costo eran exclusivos de cada empresa y sólo podrían interesar a ella y a sus competidores<sup>1</sup>. No obstante, a fines del siglo pasado ocurre una sucesión de hechos que sacuden el hasta entonces estable ambiente fabril de Europa y Estados Unidos de Norteamérica.

---

1 **Hendriksen, Eldon S. 1974.** Teoría de la Contabilidad. Primera Edición Uteha. México

## Otros textos de interés

- Auditoría médica, para la garantía de calidad en salud, *Braulio Mejía G.*
- Auditoría médica y epidemiología, *Francisco Álvarez H.*
- Calidad y auditoría en salud, *Benjamín Herazo A.*
- Consentimiento informado, *Benjamín Herazo A.*
- Control de crecimiento y desarrollo del niño sano, *Edwin Harold Hernández*
- Costos aplicados a hoteles y restaurantes, *Ricardo Rodríguez*
- Epidemiología general y clínica, *Francisco Álvarez H.*
- **Gestión de costos en salud,**  
***Pedro Charlita Hidalgo***
- Gerencia de procesos, *Braulio Mejía García*
- Sistema de Gestión de la calidad del servicio, *Pablo Emilio Riveros S.*
- Instrumentos de auditoría médica, *Francisco Álvarez Heredia*
- Ley 100 de 1993, *Cornelio Roa- Hernán Roa*
- Metodología de la investigación en ciencias de la salud, *Luis Rogelio Hernández M.*
- Responsabilidad extracontractual, *Wilson Ruiz Orejuela*
- Responsabilidad médica estatal, *Wilson Ruíz Orejuela*
- Salud ocupacional, *Francisco Álvarez H.*
- Teoría de riesgo, *Evaristo Diz*



# Gestión de Costos en Salud

Esta segunda edición de GESTIÓN DE COSTOS EN SALUD, intenta facilitar el conocimiento y manejo de una valiosa herramienta gerencial, que apoya al gerente de salud en su diario quehacer y ayuda al estudiante en su formación profesional.

## La obra permite:

- Establecer la vinculación entre contabilidad y gerencia.
- Familiarizar al lector con aspectos básicos de costos tales como su clasificación, comportamiento y contabilización.  
Describir los atributos que caracterizan al hospital como una organización compleja.
- Exponer una metodología para calcular costos de salud.
- Mostrar cómo hacer operativas las estrategias de las organizaciones.
- Dar a conocer el efecto del volumen de servicios prestados en la utilidad.
- Subrayar la importancia del manejo de los costos para la toma de decisiones gerenciales.
- Valorar la relevancia de la calidad y sus costos en la prestación de los servicios.

ECO  
EDICIONES



[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

978-958-648-611-8



9 789586 486118