

# Indice

<b>Prólogo</b> .....	xxiii
<b>Introducción</b> .....	xxv
<b>Sistemas de Atención de Salud</b> .....	1
<b>Sistemas de atención de la salud de las personas</b> .....	1
<b>Modelo de atención médica. Modelo y marco referencial</b> .....	2
<b>GRUPOS IMPLICADOS Y CON INTERES EN EL MODELO SANITARIO</b> .....	5
<b>INTERES DE CADA GRUPO</b> .....	6
<b>La organización como sistema trascendente</b> .....	7
<b>Concepto de organización</b> .....	7
<b>LA MISION ORGANIZACIONAL</b> .....	8
<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b> .....	8
<b>NORMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES</b> .....	9
<b>CARACTERISTICAS INTRINSECAS DE LA ORGANIZACION</b> .....	9
<b>Evolución y gestión de las organizaciones</b> .....	10
<b>LAS ESCUELAS CLASICAS</b> .....	10
<b>ESCUELAS HUMANISTICAS</b> .....	12
<b>ESCUELAS INTEGRADORAS</b> .....	16
<b>CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	19
<b>ALCANCES DE LA ADMINISTRACION</b> .....	20
<b>EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION</b> .....	20
<b>La Organización como un Sistema Abierto</b> .....	23
<b>El análisis FODA</b> .....	26
<b>Las Empresas en general y la Empresa médica en particular</b> .....	29
<b>Las Organizaciones no Empresariales</b> .....	29
<b>Definición y concepto de empresa</b> .....	29
<b>EL EMPRESARIO</b> .....	30
<b>Tipos de organización empresarial</b> .....	31
<b>SEGUN EL TIPO LEGAL</b> .....	31
<b>SEGUN SU TAMAÑO</b> .....	33
<b>SEGUN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL</b> .....	33
<b>Características de las empresas</b> .....	35
<b>CARACTRISTICAS COMUNES</b> .....	35
<b>CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DE LAS EMPRESAS DE SALUD</b> .....	35



Los clientes de las empresas de salud .....	36
El hospital como Empresa .....	36
Gestión estratégica del Hospital .....	37
PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA DEL HOSPITAL .....	38
Personal de ventas y personal de contacto en empresas médicas .....	39
Enfoque de un caso virtual .....	41
LIDERAZGO .....	42
ANALISIS FODA DEL CASO .....	43
CONSIDERACIONES DESDE UN ANALISIS FODA .....	45
<i>Cultura, Sociología y Empresa</i> .....	47
Concepto de cultura y empresa .....	47
La cultura organizacional .....	48
MISION .....	49
VISION .....	50
<i>Elementos estructurales del sector económico</i> .....	51
Los sectores de la economía .....	51
BARRERAS DE ENTRADA .....	52
BARRERAS DE SALIDA .....	56
El modelo de las "cinco fuerzas" de Porter .....	56
Grado de rivalidad entre empresas de un sector .....	58
Grado de presión ejercida por proveedores y clientes .....	60
<i>El mercado de la salud</i> .....	61
El mercado en general .....	61
CONCEPTO DE MERCADO .....	61
AMBITO DE APLICACION .....	62
CARACTERISTICAS DEL MERCADO .....	63
COMERCIALIZACION Y MERCADO .....	64
SEGMENTACION DEL MERCADO .....	65
El mercado y la gestión posmoderna de la salud .....	66
CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE ATENCION MEDICA .....	68
LA RELACION DE AGENCIA .....	69
TIPOS DE BIENES .....	71
LOS PROBLEMAS DE LA EQUIDAD .....	72
LA ASIMETRIA DE INFORMACION .....	72
LA INCERTIDUMBRE .....	73
LAS EXTERNALIDADES .....	74
MERCADOS INCOMPLETOS .....	75
RENDIMIENTOS CRECIENTES .....	75
LA INSUFICIENCIA DE RACIONALIDAD INDIVIDUAL .....	75
Características relevantes del seguro de salud .....	75
AZAR MORAL .....	76
RIESGOS DESIGUALES .....	77
SELECCION ADVERSA .....	77
VARIACIONES EN LA INCERTIDUMBRE .....	77
LAS FALLAS DEL MERCADO DE LA SALUD .....	78
LAS FALLAS DEL ESTADO EN SANIDAD .....	78



<b>Análisis de la demanda</b> .....	81
<b>Características y evolución de la demanda</b> .....	81
<b>Cambios puntuales y cambios estructurales en la demanda</b> .....	82
<b>Atención médica, demanda y oferta</b> .....	85
CARACTERISTICAS Y REQUISITOS .....	85
DEMANDA DE ATENCION MEDICA .....	85
OFERTA DE LA ATENCION MEDICA .....	88
<b>Pronóstico de la demanda: visión del futuro</b> .....	91
<b>La demanda en salud</b> .....	94
LA ESTABILIDAD EN EL TIEMPO DE LA DEMANDA .....	96
LOS SEGUROS DE SALUD. IMPACTO SOBRE LA DEMANDA .....	96
<b>La elasticidad en la demanda</b> .....	98
<b>Análisis de la relación Oferta-Demanda</b> .....	100
RELACION ACCESIBILIDAD Y DEMANDA. IMPACTO DE LOS COPAGOS EN LAS TASAS DE USO .....	100
SUBSIDIO A LA OFERTA Y EFECTOS SOBRE LA DEMANDA .....	101
<b>Algunos métodos para dimensionar la oferta</b> .....	105
NECESIDAD DE CAMAS HOSPITALARIAS EN EL SISTEMA .....	105
EL INDICE DE FITZ .....	109
 <b>Programas Médicos y Planes de Salud</b> .....	111
<b>La planificación sanitaria</b> .....	111
<b>Los planes de salud</b> .....	113
INGENIERIA DE PLANES DE SALUD DE LA MEDICINA PREPAGA .....	113
<b>El Programa Médico Obligatorio (P.M.O.)</b> .....	116
ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA MEDICO OBLIGATORIO ...	117
<b>Metodología para la confección de una tabla de beneficios</b> .....	125
<b>El proceso para la confección de planes</b> .....	128
<b>Metodología para la comercialización de un programa médico   para una población definida</b> .....	129
<b>El Programa Médico Obligatorio de Emergencias (PMOE)</b> .....	130
AJUSTE Y ADECUACION DE LOS EJES DEL PMO 939/00 .....	130
PROGRAMAS ORIENTADOS .....	132
ATENCION SECUNDARIA .....	132
MEDICAMENTOS CON COBERTURA 100% .....	133
CUIDADOS PALIATIVOS .....	134
HEMODIALISIS Y DPCA .....	134
COBERTURA DE OTOAMPLIFONOS Y ANTEOJOS .....	134
PROTESIS Y ORTESIS .....	134
REDEFINICION DE COSEGUROS .....	135
INTRODUCCION DEL PROGRAMA VIGIA .....	135
 <b>Gerenciamiento de los Programas Médicos</b> .....	137
<b>La implementación de los programas médicos</b> .....	137
<b>Descripción metodológica</b> .....	138
EL MODELO ANALITICO DE LA POBLACION .....	138
EL MODELO PRESTACIONAL .....	144
MODELO FINANCIADOR .....	145
MODELO PRESTADOR .....	148



MODELO DE GESTION .....	153
MODELO DE CONTROL GESTION .....	156
<i>Anexo modelos normativos</i> .....	158
<b>Descripción de algunos modelos</b> .....	158
NORMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE LIQUIDACIONES .	158
NORMAS DE FACTURACION Y AUDITORIA PARA INSTITUCIONES Y CLINICAS .....	165
NORMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE AUTORIZACIONES .....	167
NORMAS PARA LA ATENCION AMBULATORIA EN FARMACIAS .....	171
NORMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE AUTORIZACION Y DE UTILIZACION DE FARMACOS ESPECIALES .....	174
ACTA ACUERDO MODELO PARA PROFESIONALES INDEPENDIENTES DE LA RED .....	176
<i>Gestión Económico-Financiera en Empresas de Salud. I</i> .....	181
Mecanismos de Gestión Empresarial .....	181
Requisitos de la Información y Principios Contables .....	184
PROCESAMIENTO CONTABLE .....	186
PRINCIPIOS CONTABLES .....	187
<b>Concepto de Gasto, Costo, Pago, Cobro, Ingreso e Inversión</b> .....	188
GASTO .....	189
COSTO .....	189
PAGO .....	189
COBRO .....	189
INGRESO .....	189
INVERSION .....	190
<b>Contabilidad: Conceptos Básicos</b> .....	190
<b>Finanzas: Conceptos Básicos</b> .....	192
<b>La Tesorería como Area de Gestión</b> .....	193
<i>Gestión Económico-Financiera de la Empresa Médica. II</i> .....	195
Los Estados Contables .....	195
Estados de Flujos de Tesorería .....	195
<b>Documentos Contables</b> .....	196
LAS CUENTAS ANUALES .....	196
ESTRUCTURA DEL BALANCE IDEAL .....	207
ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS .....	208
<b>Análisis Económico</b> .....	208
OBJETIVOS DEL ANALISIS ECONOMICO .....	208
CALCULO DE PORCENTAJES .....	208
ANALISIS DE LAS VENTAS CON RATIOS .....	209
ANALISIS DE LOS GASTOS .....	211
ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFICACIA .....	212





<b>Gestión Económico-Financiera en Empresas de Salud. III</b> .....	215
<b>Análisis de Estados Contables</b> .....	215
ANALISIS DE LA RENTABILIDAD .....	215
RENDIMIENTO .....	215
RENTABILIDAD .....	217
APALANCAMIENTO FINANCIERO .....	218
EL FONDO DE MANIOBRA .....	218
PROPORCION ENTRE CAPITAL Y DEUDA .....	222
<b>Los costos y las Empresas de Salud</b> .....	225
<b>Concepto de costos</b> .....	225
<b>Tipos de Costos</b> .....	226
CON RELACION A LOS ELEMENTOS QUE LO FORMAN .....	226
CON RELACION AL MOMENTO DE EFECTUAR LOS CALCULOS .....	226
CON RELACION A SU ASIGNACION .....	228
CON RELACION A LAS VARIACIONES DEL NIVEL DE ACTIVIDAD (PRODUCCION, PRESTACIONES, FACTURACION O VENTA) .....	230
SEGUN SE CONSIDERE SU RELACION A LA UNIDAD DE PRODUCTO O A UN LOTE DE LOS MISMOS .....	232
CON RELACION AL PROCESO PRODUCTIVO .....	233
CON RELACION A LAS DIVERSAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE EXISTEN EN LA EMPRESA .....	233
CON RESPECTO AL CALCULO DEL RESULTADO .....	234
CON RELACION AL GRADO DE PREVISION Y CONTROL .....	234
SEGUN EL AMBITO DE CALCULO DE LOS COSTOS Y RESULTADOS .....	234
SEGUN SU NATURALEZA .....	235
SEGUN SU RELACION CON LAS PRINCIPALES AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA .....	237
SEGUN SE INCORPOREN A LOS PRODUCTOS VENDIDOS, A LAS EXISTENCIAS FINALES O A LOS COSTOS DE FUNCIONAMIENTO .....	237
SEGUN EL OBJETIVO PERSEGUIDO .....	238
OTROS TIPOS DE COSTES .....	239
<b>Sistemas de cálculo de costes</b> .....	239
CLASIFICACION DE COSTES EN RELACION AL PRODUCTO .....	240
CALCULO DE COSTES EN EMPRESAS MULTIPRODUCTO .....	241
DESCRIPCION DEL MODELO ABC .....	248
<b>Breve reseña sobre las técnicas de reducción de costes</b> .....	250
<b>Indices, Indicadores y Ratios en Empresas de Salud</b> .....	253
La información en una Empresa Médica .....	253
Datos y propiedades de un sistema .....	254
Concepto de indicador .....	255
<b>Tipos de relaciones estadísticas</b> .....	255
DE COMPOSICION .....	255
DE COEXISTENCIA .....	255
DE VARIACION .....	255
DE DERIVACION .....	255
<b>Nomenclatura de las cifras relativas</b> .....	256



INDICE .....	256
TASA .....	256
RAZÓN .....	256
<b>Clasificación operacional de los indicadores de salud .....</b>	<b>257</b>
<b>Condiciones para la selección de un indicador .....</b>	<b>257</b>
<b>Características de un buen indicador .....</b>	<b>258</b>
VALIDEZ .....	259
FIABILIDAD .....	259
APROPIACION .....	259
<b>Indicadores Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos .....</b>	<b>259</b>
<b>Metodología para la Ingeniería Matricial de indicadores en Sistemas financiados de Servicios de Salud (Medicina Prepaga, Agentes de Seguro, Obras Sociales) .....</b>	<b>260</b>
CONCEPTO DE POBLACION ESTADISTICA .....	260
MODELO DE MATRIZ EN EL AREA AMBULATORIA .....	262
MODELO DE MATRIZ EN EL AREA INTERNACION .....	265
MODELO DE MATRIZ RESUMEN PARA AMBAS AREAS .....	265
INDICADORES .....	266
HIPOTESIS DE CRECIMIENTO .....	291
<b>Metodología para la Ingeniería Matricial de indicadores en Sistemas Financiados (ART) de Medicina Laboral .....</b>	<b>297</b>
PROPUESTA ESTADISTICA DE ANALISIS DE DATOS EN EMPRESAS DE MEDICINA LABORAL .....	297
<b>Metodología para la Ingeniería Matricial de indicadores económico-financieros en Empresas de Servicios de Salud .....</b>	<b>302</b>
INSTRUMENTOS DEL ANALISIS FINANCIERO: LOS RATIOS .....	302
RATIOS PARA ANALIZAR BALANCES .....	302
ANALISIS ECONOMICO Y OBJETIVOS .....	309
TECNICAS DE ANALISIS ECONOMICO .....	310
<b><i>Taxonomía de los Productos Hospitalarios .....</i></b>	<b>317</b>
Los productos hospitalarios .....	317
LOS MICROPRODUCTOS .....	317
LOS MACROPRODUCTOS .....	321
LOS SUPRAPRODUCTOS .....	328
<b>La Taxonomía Aplicada a la Comercialización .....</b>	<b>330</b>
LOS CLIENTES .....	330
LA RELACION CONTRACTUAL .....	331
<b>Nivelación de Productos Finales Agrupados. Macroproductos .....</b>	<b>334</b>
<b><i>Gestión de Costos Hospitalarios .....</i></b>	<b>337</b>
Gestión de Costos y Toma de Decisiones .....	337
Costo por Actividad. Descripción del Modelo ABC .....	338
El producto hospitalario como innovación comercial .....	339
<b>Procedimientos para la determinación de los costos fijos .....</b>	<b>339</b>
CENTROS DE COSTOS .....	341
CENTROS DE GASTOS .....	342



NORMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL COSTO FIJO .....	342
<b>Norma de Procedimientos para el Proceso de Asignación del Costo Variable .....</b>	<b>346</b>
EL PROCESO DE VERIFICACION DE PATENTES .....	347
<b>Metodología para Determinar el Costo Fijo de Productos Hospitalarios Unitarios .....</b>	<b>348</b>
UN EJEMPLO PRACTICO .....	348
ASIGNACION PRIMARIA DEL GASTO .....	349
REPARTO EN CASCADA .....	351
COST DRIVER DE DOBLE AJUSTE .....	355
CALCULO DE COSTO FIJO UNITARIO DE LOS MACROPRODUCTOS .....	364
CALCULO DE COSTO FIJO UNITARIO DE LOS MICROPRODUCTOS .....	364
EL COSTO FIJO Y EL INDICE DE OCUPACION .....	366
<b>Modalidades de Costeo y la Cuenta de Resultados .....</b>	<b>368</b>
METODOLOGIA DE COSTEO POR ABSORCION .....	368
METODOLOGIA DE COSTEO DIRECTO .....	369
<b>Matrices de Resultados Unitariospor Microproducto .....</b>	<b>370</b>
LA MATRIZ CONTRACTUAL .....	370
LA MATRIZ PARTICIPATIVA .....	372
<i>El costo per cápita .....</i>	<i>375</i>
<b>Ingeniería del gasto prestacional unitario. Descripción de un caso práctico .....</b>	<b>375</b>
GASTO PRESTACIONAL PER CAPITA .....	378
EVALUACION DE PROGRAMAS .....	379
INDICADORES .....	379
POBLACIONES Y METODOS .....	382
<b>La economía, la producción y el largo plazo .....</b>	<b>396</b>
LA ECONOMIA DE ESCALA .....	398
<b>Evaluación económica de los programas especiales. Descripción general del método .....</b>	<b>402</b>
<b>Control de gestión aplicado .....</b>	<b>406</b>
METODOS DE CONTROL (AUDITORIA) .....	407
<b>Resultados del caso práctico .....</b>	<b>415</b>
<b>El gasto integral en cada una de las situaciones especiales establecidas en la resolución 939/00, y resoluciones relacionadas (697/00 y 301/99) .....</b>	<b>426</b>
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE DIABETES (DBT) .....	429
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE CANCER DE PROSTATA .....	434
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE CANCER DE MAMA .....	437
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE CANCER DE CUELLO UTERINO .....	441
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE OTOAMPLIFONOS .....	446



EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE PRESTACIONES OPTICAS .....	447
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE PRESTACIONES ODONTOLÓGICAS .....	449
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE PROTESIS TRAUMATOLÓGICAS .....	450
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL EN ENFERMOS DE CANCER .....	450
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL EN ENFERMOS DE SIDA .....	456
EL GASTO TOTAL DE LA COBERTURA INTEGRAL DE PREVENCIÓN Y ASISTENCIA EN SITUACIONES FISIOLÓGICAS ESPECIALES Y PARA LA PERSONA SANA .....	456
Conclusiones .....	457
<i>La devaluación</i> .....	459
Efectos e impacto económico en los Sistemas de Atención de la Salud .....	459
CONCEPTO DE TIPO DE CAMBIO .....	459
La devaluación .....	460
La Argentina. Desafíos, opciones y restricciones durante el 2001 .....	461
LA PERDIDA DE COMPETITIVIDAD .....	463
CUESTIONES Y CONSECUENCIAS DE LA ALTERNATIVA DEVALUATORIA .....	464
IMPACTO ECONOMICO DEL PMO SEGUN RESOLUCION 939/00 .....	465
EL IMPACTO DEVALUATORIO .....	466
METODOLOGIA PARA EVALUAR EL IMPACTO DEVALUATORIO EN EL HOSPITAL EMPRESA .....	468
METODOLOGIA PARA EVALUAR EL IMPACTO DEVALUATORIO EN UN SISTEMA DE MEDICINA PREPAGA .....	469
<i>Bibliografía</i> .....	475