

Implicaciones de la implantación del cálculo del coste por servicio en el hospital

D. JOSE LUIS BERNAL SOBRINO. *Subdirector de Gestión del Hospital de Getafe*

Introducción

En un tiempo remoto, antes de la proclamación de Signolandia, la signolita no existía. Cada una de las actuales organizaciones signoides era un país cerrado, cuyos contactos mutuos se reducían a situaciones de necesidad extrema. Sus habitantes, los signapios, que históricamente han desarrollado una especial habilidad curativa, habían basado su economía en la cobertura abundante de sus necesidades como contraprestación de la exportación a los vecinos de su entorno próximo del salutén, producto complejo, con infinidad de variedades, que nunca pudo explicitarse en el catálogo que algunos clientes avezados reclamaban.

Agrupados en unidades de producción independientes, caracterizadas por su elevado nivel técnico que garantizaba, pese a todo, un magnífico salutén, de calidad generalmente reconocida, vivieron años prósperos en los que los pedidos superaban con mucho sus posibilidades de producción. Solo en ocasiones, cuando la aglomeración de compradores llegaba a colapsar los puntos de venta, surgían conflictos

que, por lo general, podían paliar sin excesiva dificultad amparados en su condición de distribuidores casi exclusivos del salutén en su área de influencia.

Sin embargo; la situación económica se deterioró progresivamente. Al principio, solo algunos iniciados, capaces de comprender un lenguaje críptico de indicadores y tendencias estadísticas, atisbaron nubes en el horizonte. Pero después, a medida que los recursos escasearon, fue generalizándose la preocupación hasta que, de forma prácticamente simultánea en todas las organizaciones, hubo consenso sobre la necesidad de encontrar una explicación satisfactoria del proceso de deterioro y, derivado de ella, de elaborar un proyecto que permitiese recuperar la solvencia perdida.

Fue entonces cuando los expertos pensaron en la signolita.

Aunque perduran testimonios suficientes como para poder afirmar que hubo una enorme profusión de aproximaciones teóricas, no siempre fácilmente conciliables, parece probado que todas ellas coincidieron en el diagnóstico: El origen del problema radicaba en la propia

estructura que durante tanto tiempo había funcionado sin síntomas de agotamiento.

Se identificaron tres especies de signapios que convivían no sin algún antiguo recelo mutuo. Los curadores, que diseñaban y dosificaban el salutén; auténticos ingenieros del producto con la peculiaridad de poder influir decisivamente sobre la demanda, los cuidadores; la especie más numerosa cuyo trabajo consistía en aplicar el salutén y mantener a los clientes en las mejores condiciones posibles durante el tiempo necesario para su aplicación, y por último, los legos, encargados de la logística necesaria para que el proceso productivo se desarrollara sin excesivos sobresaltos.

A esta tipología elemental habría que añadir un complejo entramado de combinaciones específicas en cada unidad productiva. No obstante; este análisis, necesariamente prolijo, parece aquí poco relevante. Importa más resaltar que las relaciones entre dichas unidades fueron configurándose a lo largo del tiempo en base, por una parte, a las propias posibilidades productivas de cada unidad sin que pudiera, en todos los casos garantizarse su correlación con las necesidades globales y por otra, a la demanda de las unidades restantes, cuyas peticiones eran a menudo consideradas erráticas o incluso precipitadas.

En cualquier caso, nunca existió un valor de cambio para las prestaciones mutuas ni siquiera una unidad de medida a la que aplicar dicho valor en caso de que se hubiese podido establecer.

Material y Métodos

En este contexto, el primer trabajo de los

expertos consistió en clasificar las unidades productivas –que denominaron Gremios Fundamentales Homogéneos (G.F.H's)– con el objeto de establecer un sistema de organización que incluyese los incentivos necesarios para hacer frente a la crisis con posibilidades de éxito.

Se homologaron como GFH's las unidades que teniendo sus propios objetivos y una responsabilidad definida, podían además, ubicarse físicamente e identificarse claramente sus recursos humanos y materiales. Cada GFH recibió una denominación –código– que debería ser único en toda la organización y por el que sería identificado en lo sucesivo.

A su vez los GFH's se agruparon en Servicios, según la naturaleza de su función, y los Servicios en Areas, estableciéndose así un organigrama en el que las responsabilidades estaban jerarquizadas.

Según la naturaleza de su participación en el proceso productivo, se definieron tres tipos de Servicios. Se llamaron Servicios Finales a los que, definiendo la actividad principal, intervenían directamente en la fabricación del salutén; Intermedios a los que, interviniendo indirectamente en dicha fabricación, dan soporte a los Finales y, por último, Estructurales a los que, sin estar relacionados con el salutén, sirven de apoyo logístico a los anteriores.

Pronto se comprobó que, aunque imprescindible, la definición de la estructura básica, en sí misma, difícilmente podría solucionar el problema. Ante una situación de escasez de medios pareció conveniente aplicar los resultados del análisis económico cuyo objetivo consiste en

lograr la asignación óptima de los recursos disponibles en el proceso productivo.

De esta forma se introdujo, no sin dificultades fundamentalmente semánticas, el esquema teórico de la función de producción. La organización en su conjunto; pero también cada GFH –y aquí el énfasis de los expertos fue especialmente intenso– dispone de unos recursos humanos y materiales –inputs– que transforma en una especie de producto –output– generando en el proceso un determinado valor añadido.

Planteado así el problema, se trata de identificar los inputs y los outputs, definir una unidad de medida y un método de cálculo que permita contrastar si el valor añadido generado responde o no a una utilización racional –asignación óptima– de los recursos disponibles.

Se comprobó que una organización signoide podría concebirse como un conjunto de empresas interrelacionadas –GFH's– que, mediante un esquema peculiar de oferta y demanda, intercambian los servicios necesarios para la producción conjunta del salúten.

Sería, por tanto, preciso dotar a los responsables de cada GFH de los instrumentos adecuados para gestionar su segmento de actividad de forma eficiente; es decir, obteniendo el máximo valor añadido posible a partir de sus propios inputs.

Ello requeriría el diseño e implantación de un sistema de información, ajustado a la estructura básica de responsabilidades, que permitiese valorar en términos económicos el consumo de recursos de cada GFH; su valor añadido y el flujo existente de servicios prestados entre todos los GFH's de la organización.

Acuñada la signolita como unidad de medida y medio de pago, el problema se reduciría a calcular la factura que cada GFH debería girar a sus clientes como contraprestación de sus servicios.

Por ello, y en la medida en que el objetivo nunca fue obtener un excedente –beneficio–, se acordó que se facturaría únicamente el valor de los recursos consumidos –coste–.

Se definieron los Servicios Funcionales con capacidad para gestionar obligaciones económicas con terceros –gestores de gastos directos– y se les exigió que identificasen de forma veraz y en tiempo real los GFH's que consumen los recursos contratados y el valor en signolitas de dichos consumos –costes directos–.

Como este proceso no cubría la totalidad de los recursos consumidos, hubo que definir además, aquellos conceptos de coste –emisores cuantificados– que sin ser gestionados directamente por un Servicio Funcional y sin que se pudiese asignar el consumo directamente a los GFH's; habría que asignar mediante coeficientes de reparto que aproximasen con fiabilidad el consumo real.

Resultados

Hasta aquí se habían calculado los costes propios de cada GFH. Faltaba pues; determinar el valor añadido de cada GFH y por tanto, el importe de su factura a los GFH's para los que había trabajado. Manteniendo el esquema de clasificación según la naturaleza de la participación en el proceso productivo, la estructura de costes se completó definiendo además, los costes estructurales –factura de los GFH's

estructurales– y los costes repercutidos –factura de los GFH's intermedios–.

El cálculo consistió en modelizar el flujo real de servicios prestados mediante un esquema basado en GFH's emisores y GFH's receptores. Cada emisor debía facturar a los receptores la parte proporcional de sus costes en función del valor de los servicios que, en un periodo dado, habían demandado.

Ello implicaba identificar la naturaleza del servicio realizado por cada emisor, definir una unidad de medida aceptable por los receptores –criterio de imputación–, cuantificar el volumen de la actividad realizada para cada receptor en términos de dicha unidad de medida y aplicar, finalmente, a cada uno la parte proporcional de las signolitas totales que le correspondiese –factura–. A partir de aquí se trata simplemente de ordenar las fases de reparto de forma coherente y agregar los resultados obteniéndose el coste completo de los Servicios Finales.

Es evidente la importancia que en este proceso de cálculo, que se denominó distribución en cascada, tienen los criterios de imputación. Concebidos como un precio, en la medida en que el sistema de información sea tosco o poco fiable, será tanto más difícil vincular a los responsables de los GFH's con las facturas recibidas y por tanto se perderá la virtualidad del modelo como incentivo para la consecución de mayores cotas de eficiencia en la gestión de sus recursos.

Conclusiones

Sobre este soporte teórico, implantado en cada organización, se constituyó Signolandia.

Afortunadamente, había prevalecido el pragmatismo que proponía un esquema sencillo aunque con limitaciones; pero asequible al estado medio de evolución de los sistemas de información de las organizaciones signoides, frente a las alternativas que, en busca de la excelencia, propugnaban modelos sofisticados, muy ambiciosos; pero claramente inalcanzables a corto y medio plazo.

En este sentido, cabe resaltar que uno de los principios básicos de un sistema de información consiste en que el coste de su implantación sea inferior a los beneficios derivados de las decisiones que se pueden adoptar en función de los resultados que aporta.

Signolandia significa sobre todo un cambio cultural necesario para hacer frente a una situación de escasez económica. Desde muchos puntos de vista, parece claro que la introducción de instrumentos de gestión debe ser paralela a la evolución cultural de los signapios que posibilite su utilización adecuada.

Si esto es así, este primer objetivo está consiguiéndose en la medida en que disponemos ya de todo un año de resultados de costes de los Servicios Funcionales en un número más que significativo de organizaciones signoides y sabemos, además, que el proceso tan sólo ha comenzado.

Queda por resolver la homologación de la estructura básica de todas las organizaciones, la depuración y homologación de los sistemas de información de forma que los criterios de imputación vinculen en realidad a los responsables de la gestión de los GFH's que determinan en última instancia el consumo de los recursos.

Podremos entonces comparar nuestros resultados y disponer por fin de una referencia que nos informe sobre su significado preciso desde un punto de vista económico, relacionado con la actividad realizada en lugar de con nuestros propios resultados históricos.

Pero hemos aprendido parte del camino y sabemos, porque lo hemos comprobado, que puesto que pedir responsabilidades a alguien sobre factores que no controla es desmotivador y tiene por tanto, efectos perversos, en el futuro habremos de diseñar modelos de costes con sensibilidad suficiente como para que la factura del GFH emisor se realice sobre valores predefinidos –costes estándares– sin que el receptor se vea perjudicado por la posible ineficiencia del emisor.

Sabemos que el salutén sigue sin definirse de forma que sus múltiples versiones puedan referirse a una unidad de medida unívoca y contrastada que permita su utilización desde el punto de vista de la gestión económica y de la garantía de la calidad. Habremos, pues, de evolucionar a modelos de costes por producto y por cliente final, desde los que tendremos mayor y mejor información sobre los niveles de eficien-

cia alcanzados y por tanto de las medidas organizativas necesarias para la consecución de nuestros objetivos.

Sabemos que, por término medio, entre el 70 y el 80 por ciento de nuestros costes, son fijos; es decir, independientes del volumen de actividad. Por ello, quizá en algún momento nuestros expertos deberán aportarnos las bases de sistemas de costes que, separando los fijos de los variables, –sistemas de costes directos– nos permitan calcular el margen de contribución de cada Servicio y por tanto el punto muerto o volumen de actividad necesario para que los ingresos se igualen con los costes. Tendremos entonces bases ciertas para establecer precios o analizar la rentabilidad económica.

Pero éste es el futuro que en Signolandia estamos haciendo posible. Ahora acaso proceda compartir nuestras experiencias y ponernos de acuerdo. Consolidar, sobre todo, ese cambio de cultura que parece empieza a hacer compatibles, con toda naturalidad, objetivos clínicos y económicos en nuestras organizaciones; que tal vez haya tenido ya un primer efecto sobre los resultados de este año que acaba de terminar.