

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL GRUPO HOSPITALARIO ICS

PONENTE: D. JOSÉ J. NAVAS PALACIOS, *Director de la División Hospitalaria del ICS*

Cuando hablamos de “valoración de hospitales” hay que precisar una serie de aspectos básicos:

- ¿Qué entendemos por valoración?
- ¿Qué debemos valorar?
- ¿Para qué se hace la valoración?
- ¿Para quién se hace la valoración?
- ¿Cómo se realiza la valoración?

¿QUÉ ENTENDEMOS POR VALORACIÓN?

Si empleamos los conceptos básicos de la “valoración de empresas”, al hablar de valoración nos estamos refiriendo a conocer el valor actual neto de la empresa en términos monetarios.

Este concepto aplicable a las empresas, sobre todo a las empresas que actúan en el mercado y más concretamente a las empresas cotizadas, es difícilmente utilizable en el caso de los hospitales, sobre todo en los hospitales públicos -por su titularidad o por su financiación-. Obviamente si sería aplicable a los hospitales privados y centros que actúan dentro del mercado libre.

En un entorno estrictamente empresarial, valorar una empresa significa según las nuevas tendencias no solo conocer el “precio” de una empresa, sino que el “valor” procede de las expectativas de generación futura de recursos. La necesidad de conocer el valor de una empresa tiene su origen en una serie de situaciones que exigen su conocimiento para una toma de decisiones debidamente informada.

Las situaciones más frecuentes son: adquisición, venta, fusión, disgregación -extinción, formar “holdings”, alianza estratégica, ampliación de ca-

pital, análisis de inversiones, reorganización y evaluación cambios evolutivos.

En todas estas situaciones, la propiedad, o el consejo de administración en representación de los inversores, exige el conocimiento de la situación financiera real; en definitiva desean conocer el valor real y cotización de sus acciones.

En el caso de los hospitales y en general de las organizaciones sanitarias, por tratarse de sistemas sociales de servicio público, es quizás más apropiado el concepto de “evaluación”. Hay diferentes modelos de evaluación de las organizaciones sanitarias, y de los hospitales en concreto, que corresponden a diferentes sistemas sanitarios, diferentes conceptos de las organizaciones, diferentes dominios de sus actuaciones y diferentes indicadores de actividad. Por tanto hay que ser riguroso en el método elegido, ya que la toma de decisiones corre el riesgo de proceder de un análisis segmentario del universo hospitalario.

No es un tema resuelto y por tanto hay que tener una visión amplia y clara del qué se evalúa, para quién se evalúa y para qué se hace la evaluación. No obstante, si se dispone de un modelo integral y comprensivo de las funciones básicas y de los dominios más importantes, se podrán inferir conclusiones con más posibilidades de validez.

Clásicamente se han considerado que las dimensiones a evaluar son: financieras, de negocio y de efectividad. De modo más concreto se han tratado de sintetizar en beneficio y competitividad (costes de producción). En el mundo sanitario, la solución debe ser más holística, más integral y debería contemplar dimensiones relativas en las cuatro funciones fundamentales de un sistema so-

cial como es el hospital: función de relación-adaptación con el entorno externo, función de producción, función de consecución de metas y función de mantenimiento de cultura y valores institucionales. Este modelo integral engloba criterios clásicos de estructura, procesos y resultados, y además incorpora los aspectos positivos de los otros modelos de evaluación más segmentarios: modelos estratégicos, modelos de efectividad, modelos de procesos de producción y modelos de objetivos.

¿QUÉ DEBEMOS VALORAR?

La presentación se refiere a la valoración de hospitales. Sin embargo, el perfil de la institución hospitalaria no es único, hay diferentes tipologías; aun más, estamos en una fase en que los “bordes”, los límites tradicionales, de los hospitales están cambiando. Del “hospital de agudos” se está pasando al concepto de “atención especializada” y a las nuevas tendencias de integración vertical que deben asegurar la continuidad del proceso asistencial bajo la forma de “empresa de servicios sanitarios integrales”.

Por otro lado debemos considerar a estas instituciones en sentido amplio, incluyendo los tres subsistemas productivos que conviven en las mismas, destinados a las líneas de producto asistencial, docente e investigador. De la misión de los centros se derivan actividades de carácter empresarial -sistemas de producción- y otras derivadas de su carácter de institución pública -formación e investigación-.

Un dato muy importante en la valoración es que detrás de ella debe haber el concepto de riesgo, de cambio y de competitividad. El cambio de “valor” es intrínseco con el proceso de valoración. Pero es este cambio posible en el sistema sanitario público?. La garantía del nivel, de reembolso del gasto, la no penalización de la mala gestión, pueden hacer de la valoración un simple divertimento intelectual.

Del mismo modo deberíamos considerar si el riesgo es necesario o no en el sector público; debe penalizarse a un hospital -en definitiva a los usuarios- por la mala gestión de su equipo directivo? o deben penalizarse los directivos? Parece obvio que desde este último punto de vista se debería valorar la gestión realizada.

De hecho ahí está la gran diferencia entre las empresas cotizadas y una institución pública como es el hospital. La meta en la empresa es aumentar el beneficio, aumentar los dividendos y recompensar a los inversores. En cambio en el hospital la meta no es la propiedad, no lo es el equipo directivo, son los usuarios y por tanto la quiebra y o el cierre de una institución podría perjudicarles. En definitiva el objetivo en la valoración de los hospitales no es conocer el beneficio, sino que es medir “eficiencia” y la “calidad” en sus actuaciones. Por ello considero que la evaluación de los hospitales debe ir dirigida a garantizar y optimizar esos dos parámetros.

¿PARA QUÉ SE HACE LA VALORACIÓN?

Los condicionantes de esta corriente de interés en la valoración de los hospitales han aparecido en los últimos 15 años, y en el caso de nuestro país en los últimos 10 años. Los principales factores condicionantes han sido:

- Necesidad de limitar los gastos crecientes de los hospitales.
- Introducción de nuevos sistemas de presupuestación. Paso de los sistemas de reembolso del gasto histórico a los sistemas basados en el pago prospectivo.
- La introducción del concepto de mercado y de competitividad.
- La separación de la compra y la provisión de servicios.
- La necesidad de transformar la estructura productiva del sector.

- La transmisión del riesgo del comprador al proveedor.
- La desacralización de hospitales como instituciones públicas intocables.
- Los intentos de liberalizar el sector.

De menor a mayor calado de las operaciones de valoración de los hospitales, los objetivos de la valoración varían de intensidad:

- Evaluación y seguimiento de los hospitales.
- Viabilidad económica ante los nuevos sistemas de pago.
- Capacidad del centro para asumir la autonomía de gestión y un comportamiento empresarial.
- Transformaciones, fusiones, cierre.

Todo este entorno ideológico y coyuntural está dominado por una idea básica, de aceptación bastante generalizada: los hospitales serían más eficientes si se redefine la propiedad, se constituyen consejos de administración, se superan las limitaciones del derecho administrativo público y se introducen mecanismos de gestión empresarial.

¿PARA QUIÉN SE HACE LA VALORACIÓN?

El tipo de valoración viene determinada por quien solicita la valoración y los objetivos de la misma. En el momento actual hay múltiples iniciativas en el sector sanitario relativas a transformaciones que hagan más eficiente y viable el sistema.

En el caso de evaluación del comportamiento ante un nuevo sistema de pago que contempla criterios estructurales, de productividad y complejidad, la agencia compradora y los centros valorarán la respuesta de cada centro.

En el caso de transformaciones en la personalidad jurídica de las instituciones, es ésta una competencia de la autoridad sanitaria y por tanto ella es quien está interesada en la valoración de los centros ante una nueva etapa en que deberán en-

frentarse a una nueva situación, la de actuar como empresas autónomas.

¿CÓMO SE REALIZA LA VALORACIÓN?

En el momento actual están consolidados instrumentos importantes para la valoración de los hospitales:

- Acreditación
- CMB DAH
- Sistema de pago
- Contratos programa
- Central de balances

Se está trabajando para contar con una “central de resultados” en la que queden registrados todos los indicadores relevantes en cuanto a estructura productiva y los resultados. Se trata de disponer de toda una serie de indicadores:

- estructurales
- de actividad asistencial
- de actividad económica
- de calidad

De este modo se podrá valorar la eficiencia y calidad de la actividad de los centros. Se trata con ello además de lograr mayor grado de transparencia y de responsabilización de los centros proveedores. Toda esta base de datos permite establecer un serie de criterios (atributos, competencias e instrumentos) que hacen posible definir una serie de etapas para conseguir la descentralización efectiva y la autonomía de gestión.

En el caso de empresas de libre mercado, los métodos de valoración están más consolidados. En general se enfocan a la valoración patrimonial, a la valoración de la expectativa futura de la empresa o a una combinación de ambos métodos. En el momento actual los métodos más aceptados son los correspondientes a la que se denomina corriente de los “descuentos de flujos de caja futuros”