

Modelo de costes por proceso asistencial: una visión clínica y financiera

Introducción

En un entorno cada vez más complejo y exigente, las organizaciones hospitalarias están cada vez más presionadas para optimizar la calidad de la prestación asistencial e incrementar asimismo la eficiencia de la misma. Es por ello que los hospitales necesitan dotarse de mecanismos y herramientas que les proporcionen la información necesaria para la gestión y la toma de decisiones.

Como parte de dichas herramientas, la gestión clínica es un concepto preeminente en el cual la participación activa y responsable de los profesionales es un elemento clave para la gestión, en particular, de los procesos asistenciales de atención a los pacientes y de los costes de las prestaciones y actividades para llevarlos a cabo.

Presentamos a continuación una metodología que permite obtener una visión multidimensional de los procesos asistenciales:

- Por una parte facilita la formalización de los procesos asistenciales y, por consiguiente, una visión para la gestión por procesos,
- por otra parte permite obtener una información detallada del coste del proceso y de todos sus componentes.

Asimismo, cabe destacar que la metodología propuesta ofrece información de utilidad no sólo a los gestores clínicos, sino también al equipo responsable de la gestión de costes del hospital. Así pues, obtenemos una herramienta con información de utilidad para "clientes clínicos" como para "clientes económicos".

Enfoque metodológico

El desarrollo de un sistema que facilite información global sobre los procesos asistenciales de un hospital y sobre sus costes requiere de la realización de tres grandes etapas.

1. Desarrollo de la estructura de contabilidad analítica

Como primer paso es necesario tener caracterizada la estructura de contabilidad analítica del hospital, con el objetivo de trasladar los costes, tanto directos como indirectos, a cada uno de los servicios que ofrecen prestaciones al paciente.

2. Diseño y desarrollo del catálogo de prestaciones del hospital

La naturaleza transversal y multidisciplinar de un proceso asistencial hace necesario el análisis de todos los actos asistenciales que pueden llevarse a cabo para el diagnóstico y tratamiento de un paciente, así como de todos los productos intermedios. De manera genérica, las prestaciones a incluir en el catálogo global del hospital son las siguientes:

Servicios médicos y quirúrgicos	<ul style="list-style-type: none"> - Actos y procedimientos quirúrgicos (CIE). - Actos y procedimientos diagnóstico-terapéuticos no quirúrgicos.
Unidades de Hospitalización	<ul style="list-style-type: none"> - Estancia diaria por tipo de cuidado - Actos de enfermería
Consultas externas	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de ocupación de la consulta
Bloque quirúrgico	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de ocupación del quirófano o paritorio - Tiempo de anestesista - Tiempo de ocupación de la sala de cirugía sin ingreso
Urgencias	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de urgencias
Soporte al Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> - Exámenes y pruebas

Una vez identificadas las prestaciones del catálogo, el siguiente paso es el análisis detallado de cada una de las prestaciones para obtener los parámetros necesarios para el cálculo de su coste unitario. Tomando como base la metodología de costes *Activity Based Costing (ABC)*, los principales aspectos a analizar de una prestación son:

- El tiempo de profesional para su realización.
- El equipamiento necesario para llevarla a cabo.
- El material utilizado.

Este análisis nos permite obtener el coste unitario de cada uno de los actos asistenciales que se llevan a cabo en el hospital, además de obtener la composición de dicho coste: naturaleza del coste, componente directo e indirecto, fijo y variables.

La siguiente fase de la metodología pretende trasladar los resultados a un lenguaje más común y comprensible por los médicos, utilizando la información para caracterizar los procesos asistenciales.

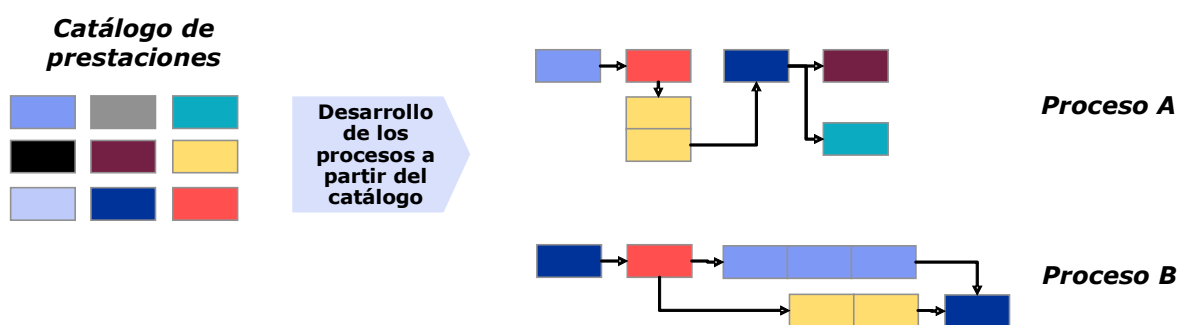
3. Desarrollo de los procesos asistenciales

Definiendo un proceso asistencial como¹ "el conjunto de actividades de los proveedores de la atención sanitaria (estrategias preventivas, pruebas diagnósticas y actividades terapéuticas) que tienen como finalidad incrementar el nivel de salud y el grado de satisfacción de la población que recibe los servicios, entendidos éstos en un amplio sentido (aspectos organizativos, asistenciales, etc)", y tomando como base el catálogo de prestaciones diseñado, los procesos asistenciales se desarrollan con la filosofía que habitualmente encontramos en las tiendas de Internet: "Seleccione el producto y la cantidad que desea, añádale al carro de la compra y pague".

En nuestro caso los pasos a realizar para construir un proceso asistencial serían los siguientes:

- a) Selección de las actividades necesarias para llevar a cabo, de manera estándar, el proceso.
- b) Selección del volumen de cada actividad.
- c) Diseño del orden de realización, y las alternativas, de las actividades.

¹ "Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales"; Consejería de Salud; Junta de Andalucía; 2001.



Esta construcción del proceso ofrece una primera utilidad del modelo, ya que la formalización del proceso estándar tiene un indudable componente documental y formativo de gran utilidad para los médicos, que a su vez puede ser utilizado como base para el desarrollo de guías de práctica clínica. Asimismo, el hecho de construir un proceso como una suma de prestaciones, de las cuales conocemos su coste unitario, hace que se pueda obtener fácilmente el coste del proceso asistencial y de los GRD asociados al mismo, información importante para la toma de decisiones para los gestores clínicos.

Así, el coste estándar de hospitalización de una cesárea programada en un hospital tipo se calcularía de la manera siguiente:

Acto	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Estancia	3,4	171,09	581,706
Procedimiento 74.9: Cesárea de tipo no especificado	1	122,14	122,14
Minuto de quirófano	40	4,05	162
Minuto de anestésista	45,72	0,82	37,4904
Pase médico diario (Servicio Obstetricia)	4	59,09	236,36
Interconsultas (Servicio de Pediatría)	1	151,09	151,09
			1.290,79 €

Resultados y utilización del modelo

El modelo propuesto, con la ayuda de herramientas de contabilidad analítica basada en el modelo de costes ABC y de formalización y documentación de procesos, ofrece información de utilidad tanto para "clientes clínicos" como "clientes financieros", pudiéndose utilizar tanto para el análisis y mejora de los procesos asistenciales como el análisis de los costes de las prestaciones y los procesos.

Los principales aspectos que pueden analizarse para la mejora de los procesos asistenciales son las siguientes:

- Pertinencia de las prestaciones, y de su volumen, utilizada en los procesos asistenciales.
- Variabilidad en la realización real de un proceso: análisis de las prestaciones llevadas a cabo realmente sobre la base de las prestaciones contempladas en el proceso estándar.
- Impacto de diferentes alternativas clínicas para la realización de un proceso asistencial.
- Impacto económico de la introducción de una nueva técnica o procedimiento.
- Realización del presupuesto de las áreas médicas en función de la actividad prevista en cada uno de los procesos asistenciales.

Y por otra parte, los costes de un proceso asistencial pueden analizarse teniendo en cuenta los siguientes componentes:

- Coste de los GRD asociados al proceso asistencial.
- Coste de los actos asistenciales y productos intermedios utilizados en el proceso asistencial, pudiéndose realizar un análisis multidimensional según diferentes clasificaciones de costes:
 - Costes por modalidad asistencial: atención primaria, atención ambulatoria especializada, urgencias, hospitalización.
 - Coste por tipo de acto: atención médica (ambulatorio o en hospitalización), atención en las unidades de hospitalización (estancias), ocupación del quirófano o paritorio, tiempo de anestesiista, visita de urgencias, exámenes y pruebas diagnósticas.
 - Costes directos/indirectos, fijos/variables, naturaleza del coste (RRHH, consumos, amortización del equipamiento).

Requerimientos para el desarrollo del modelo

La información que puede obtenerse aplicando el modelo propuesto ofrece una cantidad de información ingente que necesita de herramientas potentes para ser gestionada y analizada. En particular es necesario disponer de una herramienta de contabilidad de costes basada en el modelo ABC, lo que asimismo implica disponer de una estructura de contabilidad analítica en el hospital.

Asimismo consideramos importante disponer de una herramienta de formalización, documentación y comunicación de procesos, que facilite el análisis de los procesos por los clínicos y se establezca una dinámica de mejora continua imprescindible para implantar una gestión por procesos en el hospital.