

Análisis de las mejores prácticas clínicas en el mercado como iniciativa para reducir los costos de los servicios hospitalarios en Puerto Rico

Michael Concepción Santana
Programa de Gerencia de Ingeniería
Héctor J. Cruzado, PhD
Escuela Graduada
Universidad Politécnica de Puerto Rico

Resumen — Los hospitales se enfrentan a una competencia sin precedentes tanto de proveedores de bajo costo como de competidores no hospitalarios que desafían el pensamiento tradicional de que los hospitales son el centro de la experiencia del paciente. Este proyecto implica una combinación en análisis comparativo de la literatura y evaluación presencial de las mejores prácticas clínica actuales en el mercado de Puerto Rico, con el objetivo de establecer alternativas en el tema de la reducción de costos hospitalarios. Como estrategia, el objetivo, es desarrollar y coordinar la gerencia de un diseño de investigación cualitativa y cuantitativo basado en los comportamientos del personal clínico en el Hospital para identificar los impulsores clave de los posibles altos costos en el mercado de la salud. Los resultados identificaron que un énfasis en la atención primaria reduce los patrones en los procedimientos de diagnósticos, tales como radiológicos, derivación en procedimientos especializados y hospitalizaciones innecesarias para entonces poder comenzar una reestructuración organizativa que promueva un impacto significativo en la reducción de procedimiento de diagnóstico y reestructuración organizacional.

Palabras Claves — Reducción de costos, gerencia de procesos hospitalarios, optimización de procesos

INTRODUCCIÓN

El costo creciente de los servicios de salud en los Estados Unidos y en Puerto Rico ha provocado que la mayoría de los ciudadanos adquieran cobertura de seguro médico para protegerse contra las finanzas relacionadas a los altos costos de los servicios médicos. El factor más importante detrás de los servicios son sus costos. Estos altos costos

representan un 90% de los servicios ofrecidos a la población de la tercera edad o pacientes con condiciones crónicas [1]. Como resultado, un número creciente de personas sufren al alza en costos y experimentan problemas para pagar sus facturas médicas. Como referencia al problema socioeconómico, se presentan en la Figura 1 [2] las proyecciones a futuro de lo que se ha venido argumentando sobre los altos costos en los servicios de la salud.

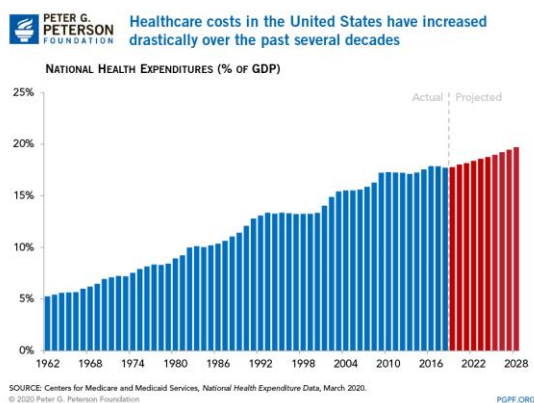


Figura 1
Proyección futura de los costos en los servicios de salud

Los sistemas de salud son complejos y cambian continuamente en una variedad de contextos y niveles de servicios. Las capacidades que necesitan los administradores y líderes de salud para responder a los problemas actuales y emergentes aún no se comprenden bien. A pesar de la complejidad de los servicios ofrecidos por los profesionales de la salud, el liderazgo desempeña un papel fundamental en el desarrollo de estrategias y la movilización de recursos para reducir los costos en los servicios clínicos. En conclusión, lograr reducciones de costos depende de la adopción de estrategias que combinen los esfuerzos de todas las partes interesadas del sector de la

salud, en caso de este proyecto, un sistema hospitalario ubicado en el sur de Puerto Rico.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto es manejado por CIRACET, Corp., compañía con más de 25 años de experiencia en Puerto Rico, que ofrece una gran variedad de soluciones para el campo de la salud; tales como consultoría, servicios de ingeniería y manejo de proyectos. El objetivo de este proyecto es identificar cuáles son las razones clínicas principales de los altos costos de los servicios de la salud en un sistema hospitalario en el sur de Puerto Rico. Esto tiene el fin de coordinar y gerenciar una estructuración organizativa que beneficie la reducción de los costos hospitalarios. En la Tabla 1 menciona los beneficios organizativos que creará la estandarización de este protocolo.

Tabla 1
Comparativa

Beneficios	Estrategias de reducción de costos Reducción de procedimientos de diagnóstico Nuevas iniciativas gerenciales de liderazgo
Riesgos	Resistencia del personal clínico Aprobación tentativa del comité administrativo del Hospital sobre la reestructuración organizativa. La reducción de procedimientos perjudiquen las expectativas de ganancias al Hospital.

METODOLOGÍA

El diseño del proyecto captura el razonamiento detrás de los objetivos y proporciona justificaciones y data con respecto a los elevados costos de los servicios hospitalarios. Fundamentalmente, la recolección de datos, al igual que la revisión de literatura, es guiada con el interés de poder encontrar razones que propicien a la reducción en los costos y patrones relacionados al liderazgo gerencial en dichos procesos clínicos y análisis estadísticos.

Se suministró una encuesta de evaluación al personal clínico en formato de *Google Forms*, según se muestra en la Figura 2. En adición a la encuesta, se utilizó y analizaron estadísticas descriptivas para determinar los principales impulsores y la iniciativa que los líderes pueden adoptar. A su vez, como criterio de este proyecto, se evaluaron innovadoras iniciativas en bases de datos con el objetivo de promover un cambio organizacional y la adopción del personal clínico. Por último, el proyecto propone una encuesta final de satisfacción al personal clínico sobre la implementación de estrategias en el hospital participante, según se muestra en la Figura 3.

Figura 2

Encuesta al personal clínico en formato de *Google Forms*

Figura 3

Encuesta de satisfacción al personal clínico en formato de *Google Forms*

RESULTADOS

Como resultado, la data final de la encuesta clínica arrojó que los factores más comunes a mejorar identificados por la facultad son los procedimientos para diagnóstico, las visitas

especializadas y las hospitalizaciones, según se muestra en la Figura 4.

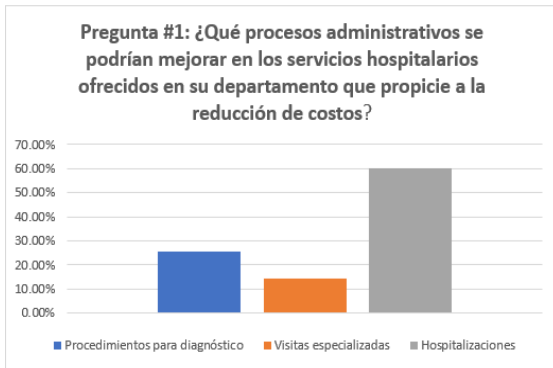


Figura 4

Resultados de la Pregunta #1 en la encuesta de Google Forms

Por otra parte, el objetivo principal de la Pregunta #2 es poder identificar la perspectiva general del ambiente laboral que viven a diario la facultad médica y clínica. Los resultados se muestran en la Figura 5. En función de lo planteado, dichos resultados ofrecen a la junta de directores del hospital una perspectiva del cambio cultural a efectuarse. Dado que, en el nivel más fundamental y generalizado, la transformación de costos estratégicos requieren una aceptación del personal clínico.

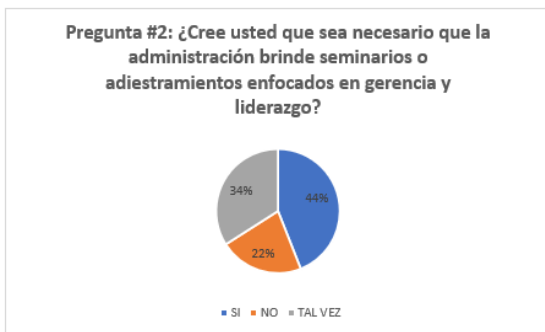


Figura 5

Resultados de la Pregunta #2 en la encuesta de Google Forms

En referencia a la revisión de literatura, el orden de prioridad para la transformación de costos para cualquier organización hospitalaria variará según su posición financiera, solidez en su estructura organizacional, recursos clínicos y su cultura de medición del mercado de la salud en su entorno [1]. Como se ha mencionado

anteriormente, la transformación de costos requerirá un cambio cultural del apoyo de la junta directiva ya que el plan estratégico de transformación de costos a todos los grupos de interés será fundamental [3]. Esto será clave para mantener los cambios necesarios. Los impulsores y productividad del personal clínico deben ser un enfoque clave, ya que los costos laborales a menudo constituyen más de la mitad de los gastos operativos de una organización y un sistema hospitalario no es una excepción [4]. Las iniciativas importantes deberán dirigirse de una manera que tenga en cuenta el marco más amplio y el poder de la participación para impulsar un cambio significativo, según se muestra en la Tabla 2 [5] y Figura 6 .

Tabla 2
Identificación de estrategias

Estrategias	Identificación
Implementación de mejoras operativas	A
Reestructuración de horarios y turnos del personal clínico	B
Reestructuraciones departamentales	C
Consolidación de funciones clínicas	D
Limitación de procedimientos innecesarios o duplicaciones	E
Implementación de tecnología automatizada	F
Reducción y distribución de mano de obras	G

Impacto Gerencial	1	2	3	4	5
	1				B
	2		C		A
	3	D		F/G	E
	4				
	5				
	1	2	3	4	5

Impacto Bajo	Impacto Mediano	Impacto Alto
--------------	-----------------	--------------

Figura 6

Análisis de riesgo de estrategias administrativas

En la Figura 7 se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción del personal clínico. Se puede ver que el personal clínico presentó una satisfacción en cuanto a la iniciativa de transformación de procesos clínicos e implementación de estrategias que promuevan mejoras operativas.

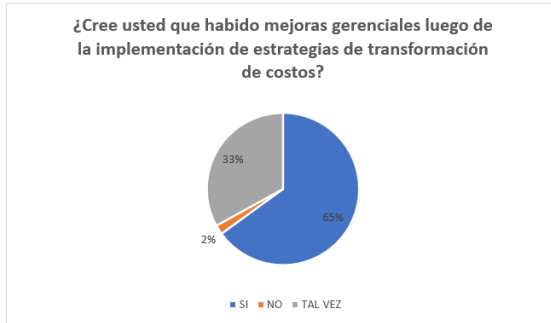


Figura 7
Resultados de encuesta de satisfacción al personal clínico

DISCUSIÓN

En concordancia a los resultados, se podrían analizar estrategias de reducción de costos en los tres principales impulsores identificados por la facultad clínica, con el fin de identificar enfoques que propicien a la reducción en costos. Razonablemente, la realización excesiva de procedimientos para diagnóstico, tales como, pruebas de laboratorio o radiológicas repetitivas, duplicadas o diarias pueden ser la razón principal de los altos costos en dichos departamentos. En cuanto al factor de las visitas especializadas y hospitalizaciones, como estrategia se podría trabajar métodos gerenciales alternativos con el objetivo de inculcar una cultura progresiva de mejoras en los procesos, para así poder evitar la resistencia en la facultad médica ya que no sería ético cambiar drásticamente la forma evaluativa de los mismos.

La poca eficiencia en la estructuración, junto con los planes laborales actuales del personal clínico existente, pueden ser uno de los factores que contribuyen más a los altos costos en los servicios de la salud [6]. De acuerdo con lo antes mencionado, para lograr reducciones de costos, dichos procesos a implementar por el hospital

participante deben integrarse completamente con el plan financiero estratégico y reestructuración organizacional. Sin duda alguna es de gran importancia orientar a la Junta de directores, Director Ejecutivo, y Asociados sobre por qué es importante reestructurar el sistema y mejorar los servicios ofrecidos. En lo esencial todos los componentes clínicos claves deben comprender los cambios y que los mismos son basados en evaluaciones, y proyecciones financieras y proyecciones de la demanda futura de servicios, y necesidades de la capacidad actual del mercado de la salud.

CONCLUSIÓN

Los sistemas de salud enfrentan cada vez más presiones financieras debido a la disminución de los reembolsos, el aumento de la competencia y el deterioro de la combinación de otros factores dentro de la industria de la salud en Puerto Rico. Debido a estas presiones, la reducción de costos está a la vanguardia de las mentes de los líderes en la industria de la salud. Evidentemente los datos obtenidos en la encuesta sirven como base fundamental para este proyecto, debido que aseguran el objetivo de las estrategias gerenciales del hospital Participante sean inclinadas en la opinión del personal clínico con el propósito de reducir la resistencia laboral que pueda incurrir este tipo de iniciativa.

Concretizando, una transformación exitosa requiere un equilibrio entre aprovechar las fortalezas existentes en el hospital y adoptar nuevas estrategias que promuevan en el desarrollo del campo de la salud. El tamaño de la economía en la salud depende del impacto del gobierno, aseguradoras privadas y la madurez del mercado. Estas pueden determinar la rapidez con la que una organización puede transformarse. Los resultados del estudio sugieren varias iniciativas que los líderes de la salud deberían adoptar para reducir el costo creciente de los servicios de salud. Los hallazgos del estudio confirman que la hospitalización es la principal causa de gastos

elevados. Otros factores incluyen procedimientos de diagnóstico innecesarios y un gran número de derivaciones especializadas. Los enfoques de gestión hacia la reducción de costos deben enfatizar una mayor participación de los pacientes mediante la incorporación de una atención centrada en los mismos. Los líderes de la salud también establecen metas y objetivos, administran las finanzas, monitorean los presupuestos y se comunican con los jefes de departamento. Se puede concluir que según el personal clínico presentó una satisfacción en cuanto a la iniciativa de transformación organizacional, el cumplimiento de estas tareas requiere no solo una amplia gama de habilidades, sino también importantes cualidades de liderazgo.

REFERENCIAS

- [1] M. Malach and W. Baumol, "Further Opportunities for Cost Reduction of Medical Care", *Journal of Community Health*, vol. 35, no. 6, pp. 561-571, 2010. Available: 10.1007/s10900-010-9253-6 [Accessed 6 February 2021].
- [2] "The Peter G. Peterson Foundation", *Pgpf.org*, 2021. [Online]. Available: <https://www.pgpf.org/>. [Accessed: 14-Feb-2021].
- [3] D. Simonet, "Cost Reduction Strategies for Emergency Services: Insurance Role, Practice Changes and Patients Accountability", *Health Care Analysis*, vol. 17, no. 1, pp. 1-19, 2008. Available: 10.1007/s10728-008-0081-0 [Accessed 6 February 2021].
- [4] Y. Yu et al., "Time-driven activity-based costing to identify opportunities for cost reduction in pediatric appendectomy", *Journal of Pediatric Surgery*, vol. 51, no. 12, pp. 1962-1966, 2016. Available: 10.1016/j.jpedsurg.2016.09.019 [Accessed 6 February 2021]
- [5] J Waldman, F. Kelly, S. Arora and H. Smith, "The shocking cost of turnover in health care", *Health Care Management Review*, vol. 35, no. 3, pp. 206-211, 2010. Available: 10.1097/hmr.0b013e3181e3940e [Accessed 6 February 2021].
- [6] M. Stefl, "Common Competencies for All Healthcare Managers: The Healthcare Leadership Alliance Model", *Journal of Healthcare Management*, vol. 53, no. 6, pp. 360-373, 2008. Available: 10.1097/00115514-200811000-00004 [Accessed 6 February 2021].