



FIBAO

FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA PARA LA
INVESTIGACIÓN BIOSANITARIA DE ANDALUCÍA ORIENTAL
ALEJANDRO OTERO



Curso Control de la Calidad y la Acreditación en el Laboratorio de Anatomía Patológica

LAS FINANZAS DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN CLÍNICA

Raimundo García del Moral Garrido
Director de la UGC Intercentros de
Anatomía Patológica de Granada

¿FINANZAS O PRESUPUESTOS?

Finanza según la R.A.E.

(Del fr. *finance*).

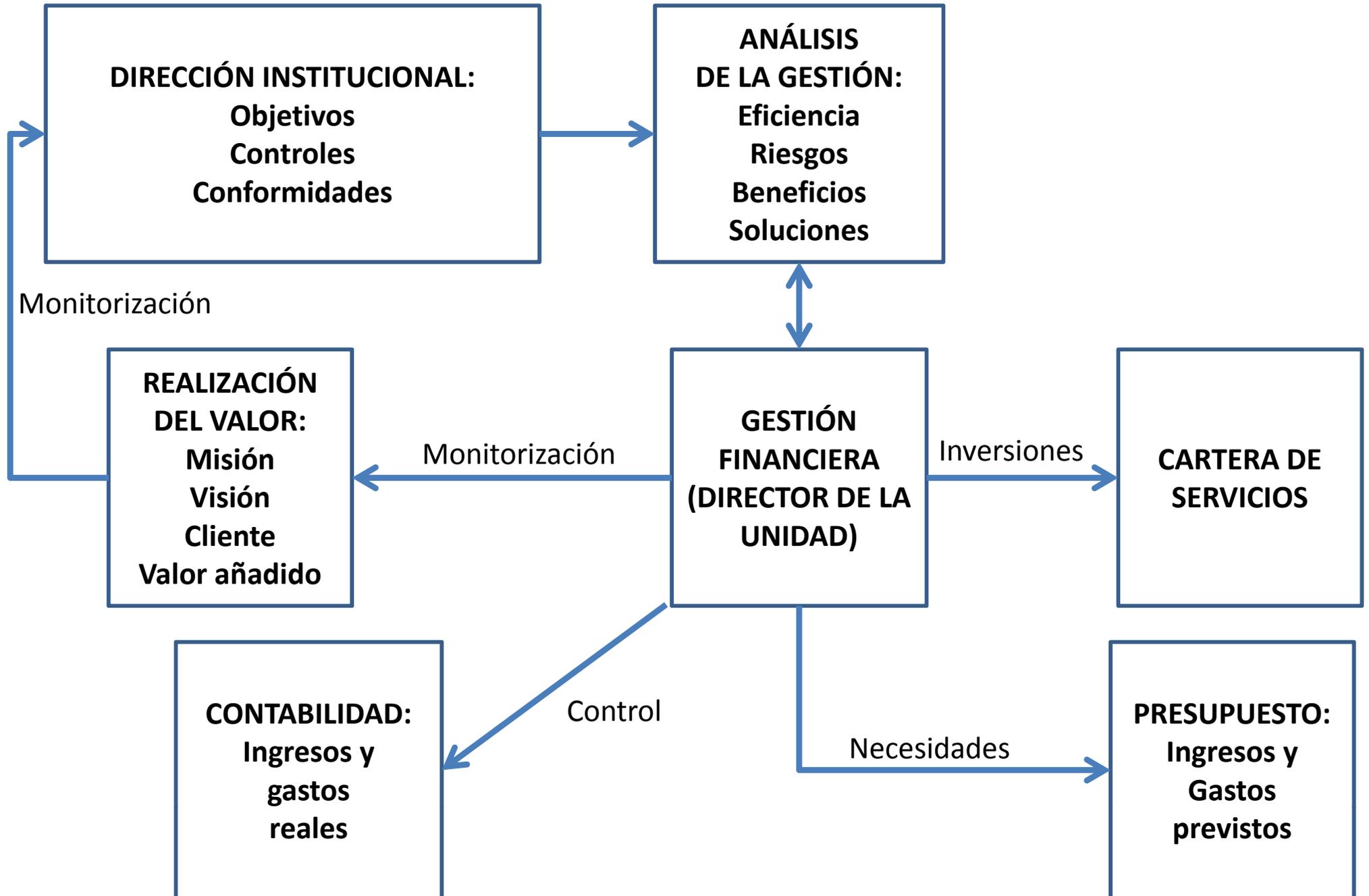
1. f. ant. Obligación que alguien asume para responder de la obligación de otra persona.
2. f. ant. [rescate](#) (|| acción y efecto de rescatar).
3. f. ant. [rescate](#) (|| dinero con que se rescata, o que se pide para ello).
4. f. pl. Caudales, bienes.
5. f. pl. Hacienda pública.

Presupuesto según la R.A.E.

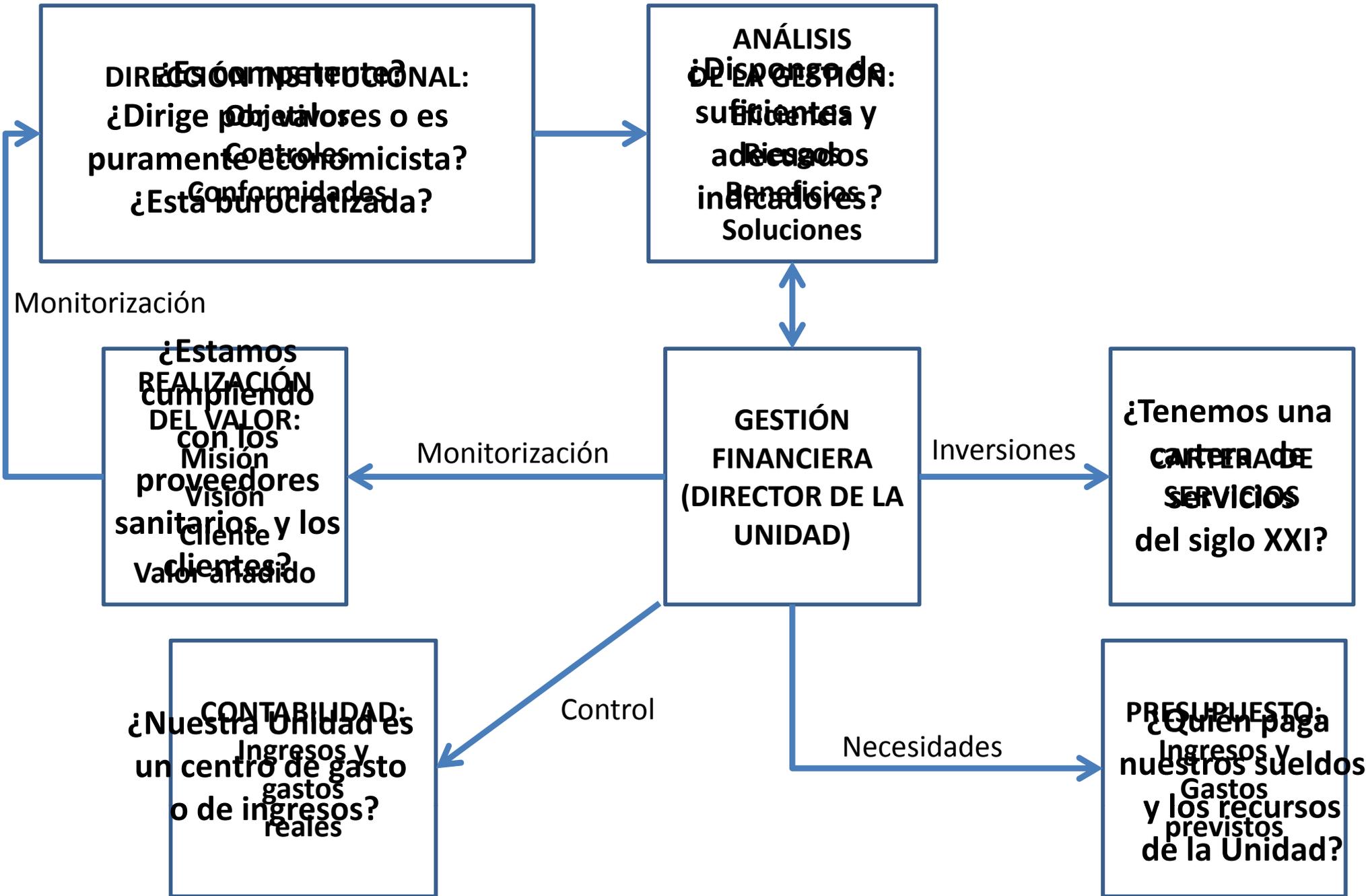
(Del part. irreg. de *presuponer*).

1. m. Motivo, causa o pretexto con que se ejecuta algo.
2. m. Supuesto o suposición.
3. m. Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.
4. m. Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.
5. m. ant. Propósito formado por el entendimiento y aceptado por la voluntad.

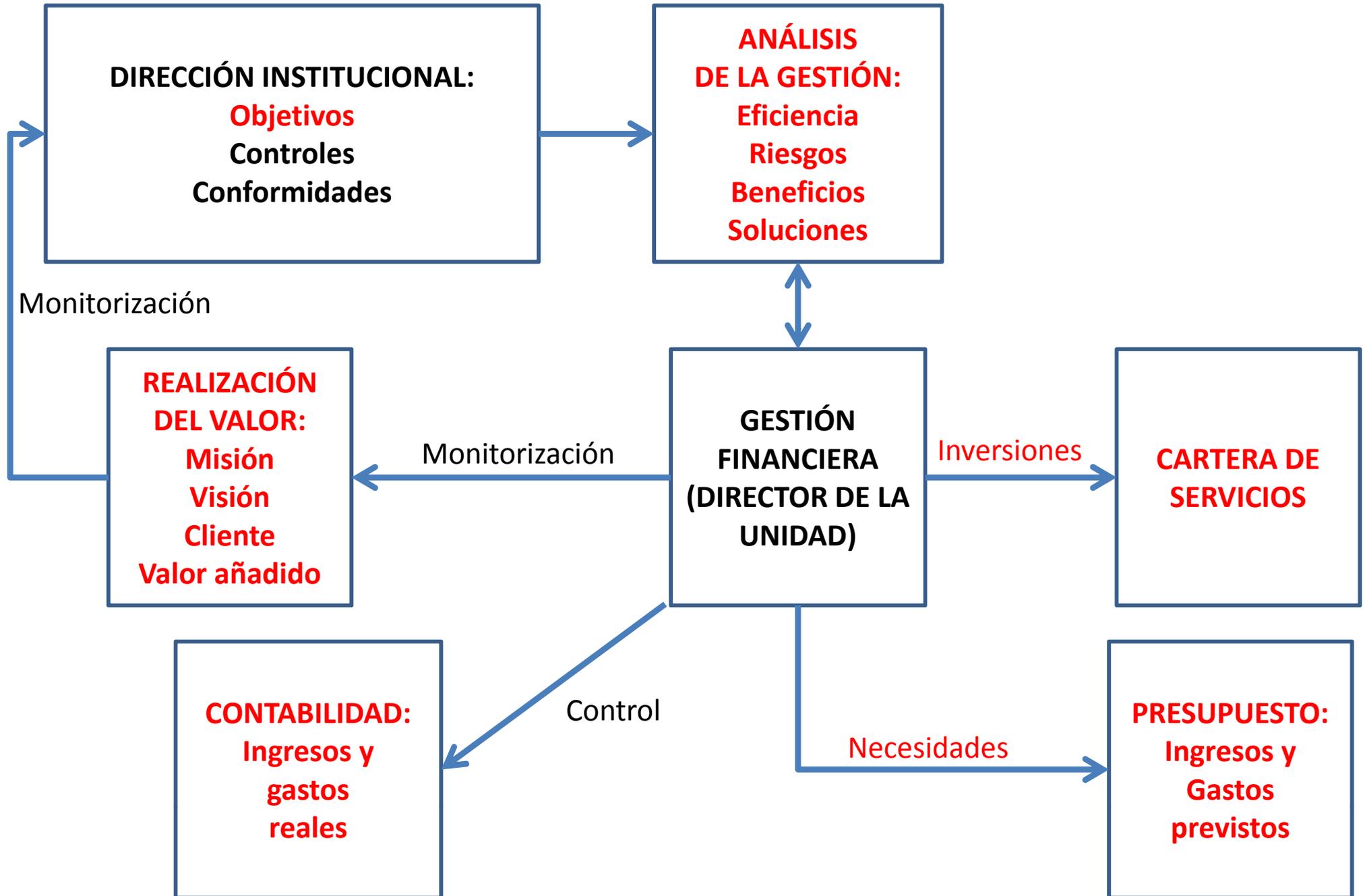
GESTIÓN FINANCIERA



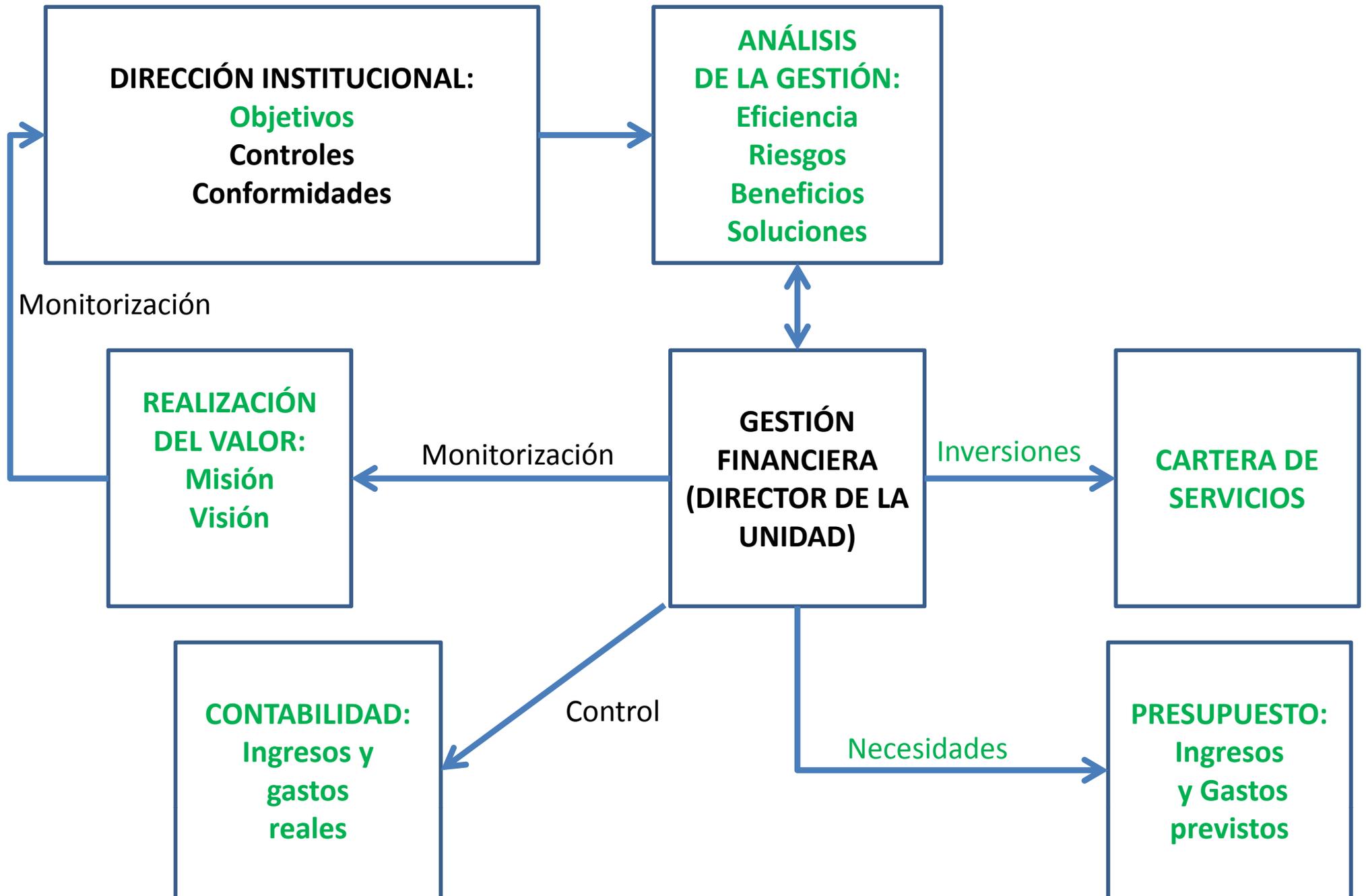
PREGUNTAS CLAVE EN LA GESTIÓN FINANCIERA



GESTIÓN FINANCIERA EN TIEMPO DE CRISIS



¿QUÉ HACER PARA SUPERAR LA CRISIS?



HISTORIA NATURAL DE LAS EMPRESAS, INSTITUCIONES Y UNIDADES DE GESTIÓN CLÍNICA (I)

EL DESTINO NATURAL DE LAS EMPRESAS

I. CRECER: En volumen y/o productos-servicios

II. ESTANCARSE (Algunos ilusos a esta fase le llaman maduración):

La única solución posible para retornar al crecimiento es cambiar su filosofía, sus valores, sus objetivos, su modo de organizar el trabajo, sus productos, etc.:

Soluciones:

- a. **Venta o privatización**
- b. **Cambio radical controlado de la gestión**
- c. **Pasar a la fase III.**

III. MORIR:

Como en los seres vivos la muerte se inicia por la cabeza (propietarios, accionistas, directivos etc.)

¿QUÉ HACER EN TIEMPO DE CRISIS PARA SEGUIR CRECIENDO?:

- **Fusionar UGC** con estructura y objetivos similares (**Intercentros**) o haciéndolas converger en procesos asistenciales multidisciplinares (**Interniveles**).
- **Reestructurar** los servicios centrales de administración del hospital.
- **Incrementar los servicios disminuyendo los gastos: Dar más por menos**
- Realizar una fuerte **inversión en tecnología**: Informática, instrumental, reactivos, etc.

¿Pero como lograrlo sin recursos económicos?:

- a. **Renting**
 - b. **Sistema LEAN**
 - c. **Centralización de compras**
 - d. **Externalización de pruebas**
- **Incrementar la formación del personal**: capacitación técnica, gestión de recursos y reactivos, calidad, protección del medioambiente y seguridad en el trabajo, etc.
 - Implementar **sinergias positivas de trabajo** buscando que **2 + 2 = 5**

OTRAS ACCIONES CONCRETAS QUE PERMITE LA ACTUAL ESTRUCTURA DE LOS HOSPITALES ESPAÑOLES

Si los recursos humanos y financieros menguan de forma

irremediable actuemos sobre las **operaciones** de la Unidad

- 1) **Capacidad:** Muestras e informes que somos capaces de procesar y producir en un periodo de tiempo determinado.
- 2) **Productividad:** Consumo de recursos por unidad producida.
- 3) **Flexibilidad:** Facilidad de adaptación a los cambios de producto requeridos por el cliente.
- 4) **Calidad:** Consistencia en los productos y servicios entregados a los clientes.
- 5) **Rapidez:** Tiempo de respuesta del proceso ante las solicitudes de los clientes.
- 6) **Coste:** Expresión monetaria de los recursos consumidos.

LAS OPERACIONES DE LA UNIDAD DEPENDEN DE:

- 1) **Los procesos** del sistema de operaciones.
- 2) **Las tareas** de los procesos.
- 3) **Los recursos** que intervienen en las tareas de los procesos: **personas, instalaciones, información.**
- 4) **Los inputs: materiales, servicios y clientes** que entran en el proceso.
- 5) **Los outputs: productos, servicios y clientes** que salen del proceso.

ALGUNOS ASPECTOS SOBRE COSTES (I)

- **Costes directos:** Los que están específicamente ligados al proceso o servicio: instrumentos, reactivos, personal técnico, etc.
- **Costes indirectos:** No pueden ser vinculados a servicios o procesos concretos y se abonan aunque estos no se realicen.
- **Costes variables:** Son aquellos que proporcionalmente cambian en función del volumen de trabajo de la Unidad: reactivos.
- **Costes fijos:** Son aquellos que no o varían en función del volumen de trabajo: salarios, instrumental.
- **Costes semivARIABLES:** Son aquellos que varían dependiendo del volumen de trabajo pero no en proporción directa al mismo: refuerzos de plantilla.

ALGUNOS ASPECTOS SOBRE COSTES (II)

- **Coste por prueba:** Cálculo de costes unitarios de cada prueba realizada a partir de **escandallo real propio** de sus costes.
- **Presupuestos por determinación:** Son los realizados por las casas comerciales y de los que **no se conoce el escandallo real** de la oferta **ni es posible calcular el escandallo real propio** y por lo tanto es muy difícil detectar y prevenir las malas prácticas de mercado.
- **Punto de equilibrio entre coste-beneficio:**
 - ✓ Solo se puede calcular a partir del escandallo unitario de cada prueba.
 - ✓ Su valor neutro es 0.
 - ✓ Permite calcular los beneficios y pérdidas por prueba y en su caso aplicar medidas correctivas adecuadas (externalización, cambio de proveedores, subida de precios, etc.).

LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO ANATOMOPATOLÓGICO (I): EL PRESENTE CONTINÚAN SIENDO LAS URVs

- **Fundamento:**

Catálogo de procedimientos y pruebas con adscripción de un valor asociado arbitrariamente a su complejidad diagnóstica y/o dificultad técnica de realización.

- **Coste unitario de la URV:**

Costes directos e indirectos dividido por número de URVs acumulado en la Unidad.

- **Ventajas:**

- ✓ Es sencillo de aplicar y fácilmente automatizable.
- ✓ Permite conocer y comparar, aunque sea de forma aproximada, la carga de trabajo de las Unidades de Anatomía Patológica.

- **Inconvenientes:**

- ✓ Su puntuación es totalmente arbitraria.
- ✓ Adjudica la puntuación por estudios y no por muestras.
- ✓ No valora de forma adecuada la complejidad de tallado de numerosas muestras ni el número de bloques de parafina producidos.
- ✓ No incluye la valoración de la dificultad diagnóstica de cada caso ni otros parámetros que obligan a destinar cargas adicionales de tiempo (discusión en sesiones o comisiones de proceso, fotografías microscópicas, revisiones bibliográficas, etc.).

URVs UNITARIAS EN ANDALUCÍA: AÑO 2010

2010 Centro de Responsabilidad: Anatomía Patológica					
Costes Totales de Líneas Básicas o Intermedias	Costes Controlables	Costes Totales	%Costes Controlables Sobre Costes Totales	Unidades de producto URVs de Anatomía Patológica	Coste Unitario
HOSPITALES GRUPO A					
3920 U. Reina Sofía	2.602.189	2.953.591	88,1%	260.493	11,34
4920 Virgen de las Nieves	2.127.769	2.690.880	79,1%	556.045	4,84
6920 Ciudad de Jaén	1.442.987	1.620.311	89,1%	248.659	6,52
7920 Carlos Haya	2.828.616	3.254.998	86,9%	380.784	8,55
8920 Virgen del Rocío	4.674.615	5.715.608	81,8%	662.293	8,63
8921 U. Virgen Macarena	2.919.693	3.338.421	87,5%	411.973	8,10
HOSPITALES GRUPO B					
1920 Torrecárdenas	1.396.726	1.734.981	80,5%	214.529	8,09
2920 U. Puerta del Mar	1.490.426	1.755.183	84,9%	171.116	10,26
2921 U. Puerto Real	602.942	784.834	76,8%	132.611	5,92
2924 Jerez de la Frontera	1.068.471	1.252.018	85,3%	108.163	11,58
2990 AGS Campo de Gibraltar	1.361.464	1.507.630	90,3%	142.789	10,56
4921 U. San Cecilio Granada	2.385.713	2.582.044	92,4%	447.370	5,77
5920 Juan Ramón Jiménez	945.377	1.124.914	84,0%	156.522	7,19
7921 U. Virgen de la Victoria	2.413.216	2.695.647	89,5%	541.336	4,98
8925 U. Ntra. Sra. de Valme	1.736.351	1.984.871	87,5%	213.648	9,29
HOSPITALES GRUPO C					
3921 Infanta Margarita (CABRA)	464.417	522.623	88,9%	63.838	8,19
5921 Infanta Elena	478.574	669.372	71,5%	68.198	9,82
6921 San Juan de la Cruz de Úbeda	452.517	519.277	87,1%	37.230	13,95
6922 San Agustín de Linares	488.526	592.489	82,5%	52.956	11,19
HOSPITALES GRUPO D					
1990 AGS Norte de Almería	489.976	769.929	63,6%	76.193	10,10
3990 AGS Norte de Córdoba	234.273	339.923	68,9%	27.026	12,58
4923 Baza	454.449	543.667	83,6%	40.482	13,43
4990 AGS Sur de Granada	362.311	417.562	86,8%	58.818	7,10
5990 AGS Norte de Huelva	436.959	509.860	85,7%	59.987	8,50
7990 AGS Serranía de Málaga	363.009	430.451	84,3%	56.053	7,68
7991 AGS Norte de Málaga	610.548	692.775	88,1%	116.191	5,96
7992 AGS Este de Málaga-Axarquía	391.638	503.520	77,8%	74.710	6,74
8990 AGS de Osuna	354.517	415.966	85,2%	55.683	7,47
Total	35.578.271	41.923.346	84,9%	5.435.696	7,71

LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO ANATOMOPATOLÓGICO (II)

PARA EL FUTURO SE PLANTEA EL NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE ANATOMÍA PATOLÓGICA BASADO EN:

1. La revisión del **“Catálogo de Técnicas y Procedimientos de la Cartera de Servicios de Anatomía Patológica”** de la SEAP. Que si fin y al cabo no es más que un sistema perfeccionado de valoración por URVs.
2. Un nuevo método de evaluación de la **Carga Laboral** que está basado en:
 - a. El establecido por el sistema Valenciano de Salud, que es muy imperfecto.
 - b. Desligarla de los costes de la Unidad
 - c. Estar definido exclusivamente por los patólogos con lo que será inasumible por el sistema financiero del país.
 - d. Excluir de la valoración a la competencia del patólogo con lo que cierra el paso a posibles diferencias retributivas en función de ella.
3. Una correcta alternativa a los **Tiempos de Respuesta y Demora** aunque para nada se menciona la necesidad de armonizarlos con cada circunstancia particular.
4. Un método de **Análisis de Costes por Proceso**. En ese momento sin desarrollar.

(http://www.seap.es/bibliografia/libroblanco/2011/Suplemento_Libro_Blanco_2011.pdf)EN)

AL FINAL DE TODO LA ECUACIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES ES LO FUNDAMENTAL

$$\text{Ecuación de valor para el cliente} = \frac{\text{Producto + Servicio}}{\text{Precio + Costes}}$$

- 1) Informes personalizados e innovadores** con buena gestión informes preliminares, notas, citas de la evidencia científica, etc.
- 2) Servicio de calidad** con diagnósticos del siglo XXI, mínima demora y atención de quejas y sugerencias del ciudadano.
- 3) Bajos costes y alta eficiencia** (URV unitaria inferior a la media).
- 4) Mejores precios** pues cuanto más bajo es el precio de las URVs menor coste se imputa a los servicios clínicos que son clientes de la Unidad.

RESULTADOS 2011 DE LA UGC ANATOMÍA PATOLÓGICA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN CECILIO DE GRANADA

Si los recursos humanos y financieros menguan de forma irremediable actuemos sobre las **operaciones** de la Unidad

- 1) **Capacidad: +10% de biopsias**
- 2) **Productividad: de 5,77 €/URV a 4 €/URV**
- 3) **Flexibilidad:** Facilidad de adaptación a los cambios de producto requeridos por el cliente. **Por implementar**
- 4) **Calidad:** Consistencia en los productos y servicios entregados a los clientes. **Acreditación ACSA emprendida**
- 5) **Rapidez:** Tiempo de respuesta del proceso ante las solicitudes de los clientes. **De 9 días a 7,1 días de media**
- 6) **Coste: - 12% de gastos**