

# EVALUACIÓN DEL GASTO PÚBLICO 2019

ESTUDIO

## GASTO HOSPITALARIO DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD: FARMACIA E INVERSIÓN EN BIENES DE EQUIPO

### ANEXO 5 ENTREVISTAS PERSONALES EN CENTROS HOSPITALARIOS



Autoridad Independiente  
de Responsabilidad Fiscal

# ÍNDICE

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | OBJETIVO GENERAL DEL <i>SPENDING REVIEW</i> .....                 | 3  |
| 2 | OBJETIVO Y FINALIDAD DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES .....          | 3  |
| 3 | SELECCIÓN DE LOS HOSPITALES PARA LAS ENTREVISTAS PERSONALES ..... | 4  |
| 4 | METODOLOGÍA DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES.....                    | 18 |
| 5 | REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES .....                   | 27 |
| 6 | RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....                    | 35 |

## 1 Objetivo general del Spending Review

La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (en adelante, la AIReF) se encuentra actualmente desarrollando el *Spending Review II: Gasto hospitalario del SNS: Farmacia e inversión en bienes de equipo*, cuyo objetivo consiste en la **revisión y evaluación del gasto farmacéutico hospitalario y la inversión en bienes de equipo de alta tecnología** en los hospitales españoles.

De forma más específica, el propósito de este *Spending Review* se concreta en los siguientes puntos:

- Mejorar la sostenibilidad del gasto hospitalario.
- Evaluar en términos de eficiencia y eficacia del gasto farmacéutico hospitalario y bienes de equipo de alta tecnología.
- Evaluar los modelos de gestión de compras y contratación para la adquisición de medicamentos y de equipamiento de alta tecnología.
- Potenciar modelos eficientes para la incorporación de medicamentos innovadores y nuevas tecnologías sanitarias que aporten valor terapéutico en todo el territorio.

Como resultado de esta evaluación la **AIReF proporcionará una serie de medidas y propuestas** que estarán a disposición de las diferentes Administraciones para ser puestas en marcha en caso de considerarlo oportuno. Cada una de las medidas propuesta contará con una descripción detallada, incluyendo la evidencia encontrado, su impacto esperado y la viabilidad de su implementación, así como su priorización. Estas propuestas estarán basadas en el análisis cuantitativo y cualitativo de información recopilada de diferentes fuentes: revisión de literatura, bases de datos del Ministerio de Sanidad, bases de datos públicas, cuestionarios enviados a los hospitales y Comunidades Autónomas (en adelante, CC. AA.), reuniones con diferentes *stakeholders*, entrevistas personales con profesionales en una muestra de hospitales, etc.

## 2 Objetivo y finalidad de las entrevistas personales

En el marco de este *Spending Review*, y para realizar los análisis y evaluaciones anteriormente mencionados en relación con la farmacia hospitalaria y bienes de equipo de alta tecnología, se utilizan fuentes de información de distinta naturaleza. Una de las principales fuentes de datos cuantitativos la constituye el Ministerio de Sanidad, para analizar datos sobre consumo y gasto de medicamentos, así como otras bases de datos con información clínica y de gestión, o la revisión de la literatura y *benchmarking* nacional e internacional. Todas ellas se complementan, además, con los cuestionarios a hospitales y servicios de salud de las comunidades autónomas y entrevistas personales en una selección de hospitales, respectivamente.

Por lo que respecta a las **entrevistas personales**, se llevará a cabo un ejercicio intensivo y pormenorizado en una selección de hospitales con objeto de entender y conocer cuál es el funcionamiento del centro en aspectos relacionados,

fundamentalmente, con la gestión de la farmacia hospitalaria y los bienes de equipo de alta tecnología en los distintos hospitales, así como para profundizar en cuestiones relevantes detectadas a través de los cuestionarios, en las reuniones con las CC. AA. o directamente por la AIReF en la revisión de la literatura.

El **objetivo específico** de las entrevistas personales consiste en identificar **mejores prácticas y procedimientos** relativos a la gestión de la farmacia hospitalaria y los bienes de equipo de alta tecnología; así como acciones concretas que hayan sido probadas en contextos diversos y estén debidamente soportadas con un grado de **evidencia** razonable y que, consiguientemente, puedan ser recomendadas como **medidas concretas y accionables** para que otros puedan adaptarlas y adoptarlas. Todas las recomendaciones que se deriven, además, estarán soportadas por datos y por un grado de evidencia razonable.

Asimismo, se tratarán de identificar aquellas cuestiones que, a juicio de los interlocutores del centro, es necesario mejorar. Es conveniente remarcar que este ejercicio de entrevistas en los hospitales **en ningún caso se trata de una auditoría, ni se pretende recopilar ni analizar ningún tipo de documentación** durante la realización de las entrevistas.

En línea con lo anterior, el presente documento recoge y detalla los criterios para la selección de los hospitales objeto de las entrevistas personales y la metodología definida, la operativa y organización de las entrevistas organización y realización de este, así como el *output* o resultados que se derivarán de la información recopilada.

De esta forma, este documento se estructura como sigue. En primer lugar, la sección 3 detalla y explica la metodología para la selección de los centros donde se van a realizar entrevistas. Seguidamente, la sección 4 recoge la metodología de la propia entrevista, detallando tanto la operativa de las entrevistas como la organización de estas. En la sección 5 se describe cómo se llevó finalmente a cabo esta parte del trabajo de campo y finalmente, en la sección 6, se resume de forma breve los resultados de las entrevistas personales.

### 3 Selección de los hospitales para las entrevistas personales

Para la realización de las entrevistas personales se decidió que estas se llevarían a cabo en una muestra conformada por **50 hospitales** del territorio nacional con diferentes características en su gestión que pudiesen dar lugar a diferentes prácticas y resultados y, por consiguiente, impactar en el objetivo del estudio.

Con la implementación de las entrevistas en 50 centros hospitalarios se asegura cubrir un espectro suficientemente amplio de hospitales al mismo tiempo que se adecúa a las restricciones (temporales y de recursos) existentes.

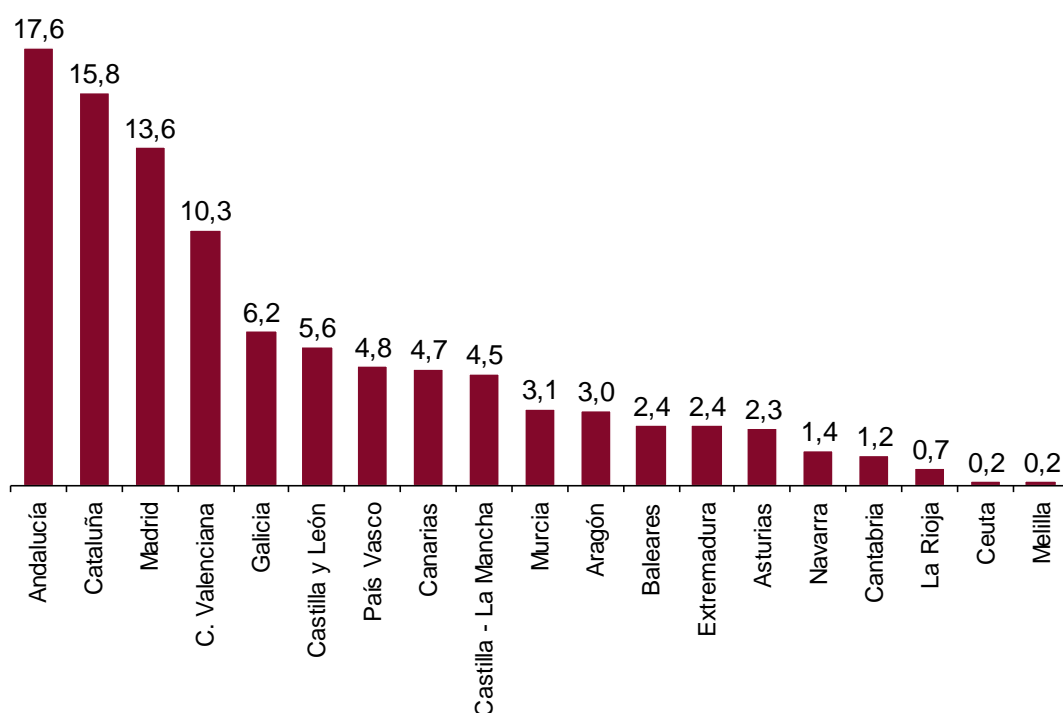
#### Asignación del número de hospitales para cada comunidad autónoma

Una vez definido el tamaño de la muestra, a continuación, se procedió a realizar la asignación del número de hospitales que corresponden a cada comunidad autónoma. Para la realización de esta asignación, se utilizó como punto de partida

la **población ajustada** de cada comunidad en 2019, un concepto que se define y calcula como sigue:

Para el cálculo de la población ajustada, se parte, en primer lugar, de la **población protegida**, definida específicamente para Sanidad y que asigna distintas **ponderaciones** a los individuos en función de su **tramo de edad**, sobre ponderando colectivos como niños o mayores en relación con el resto. Seguidamente, sobre la población protegida se asignan nuevamente ponderaciones por **otras variables**, como la dispersión de la población, orografía, etc., obteniendo así la **población ajustada**.<sup>1</sup>

**Gráfico 1: Distribución de la población ajustada por CC. AA. (%). 2019**

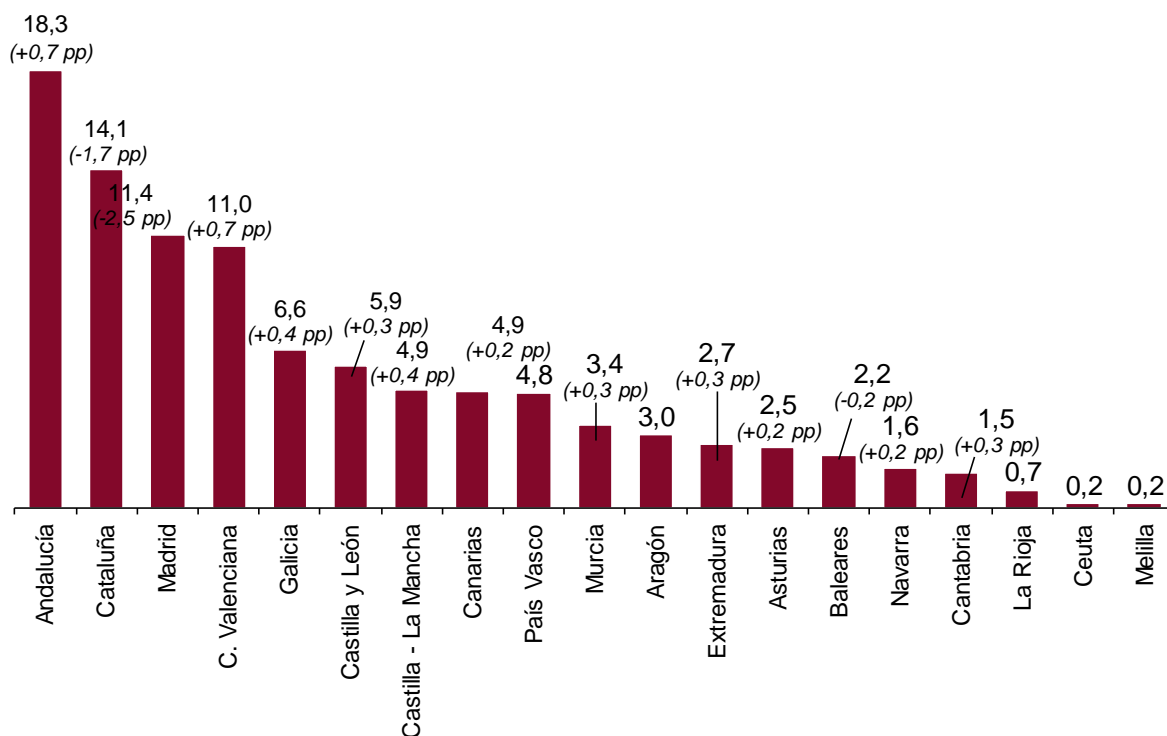


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AIReF

Una vez obtenida la población ajustada por CC. AA. (Gráfico 1), y teniendo en cuenta el objetivo del análisis, a continuación se realiza un ajuste adicional en función del **número de usuarios de seguros de salud privados** existentes en cada comunidad (Gráfico 2). De esta forma, el número de hospitales seleccionados para el trabajo de campo incorpora la penetración o importancia relativa de la sanidad privada en cada comunidad.

<sup>1</sup> Tanto las ponderaciones por tramos de edad como por las restantes variables están definidas en la Ley del Sistema de Financiación Autonómica.

**Gráfico 2: Población ajustada con asegurados privados (%) y variación respecto a población ajustada (pp). 2019**



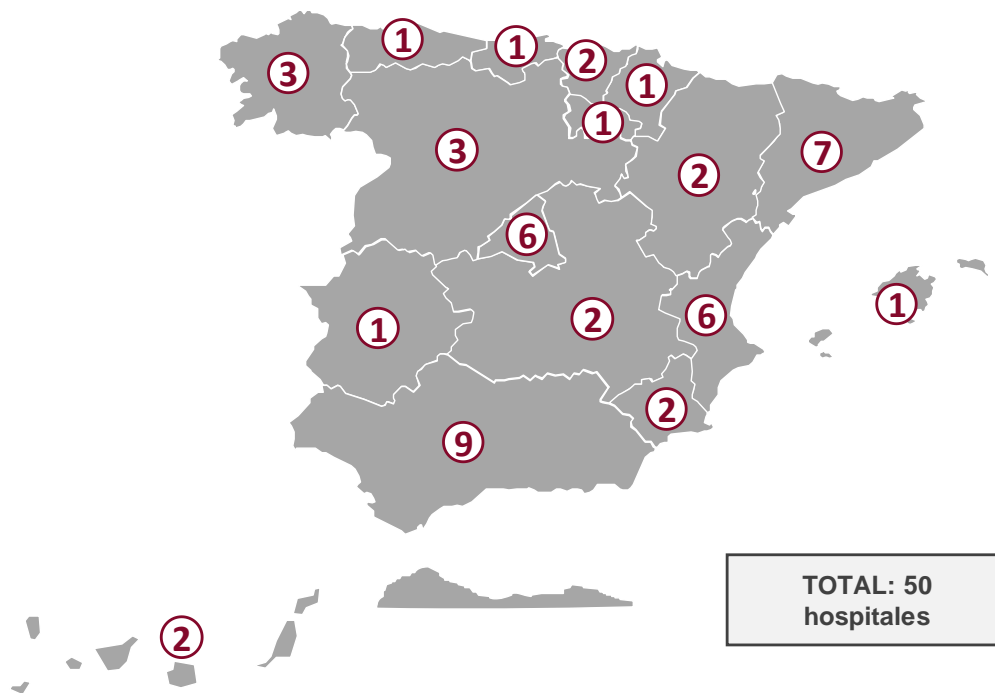
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AIREF e INE.

Finalmente, y con el objetivo de garantizar la representatividad de todas las CC. AA. en la realización del trabajo de campo, se aplica una **restricción geográfica** que consiste en la selección de, **como mínimo, un hospital en cada comunidad**.<sup>2</sup>

Como resultado del todo este proceso, el número de hospitales correspondiente a cada comunidad es la siguiente (Ilustración 1):

<sup>2</sup> Se excluyen Ceuta y Melilla.

### Ilustración 1. Número de hospitales asignados a cada comunidad autónoma



Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos anteriores detallados.

#### Caracterización de los hospitales

Una vez definido el número de hospitales objeto del trabajo de campo en cada comunidad autónoma, el siguiente paso consistió en la identificación y selección de cuáles serían estos hospitales.

Para ello, como punto de partida se utilizó el **Catálogo Nacional de Hospitales (CNH)** de 2019 y que incluye una totalidad de **924 centros hospitalarios** en el conjunto del territorio nacional.

A continuación, de estos hospitales se eliminaron en primer lugar aquéllos que **forman parte de un complejo hospitalario**, puesto que en el CNH no se proporciona información sobre el número de camas de este tipo de centros ya que el hospital que es cabeza de complejo aglutina toda esta información). Teniendo en cuenta este ajuste, el número total de hospitales se redujo a **809 hospitales**.

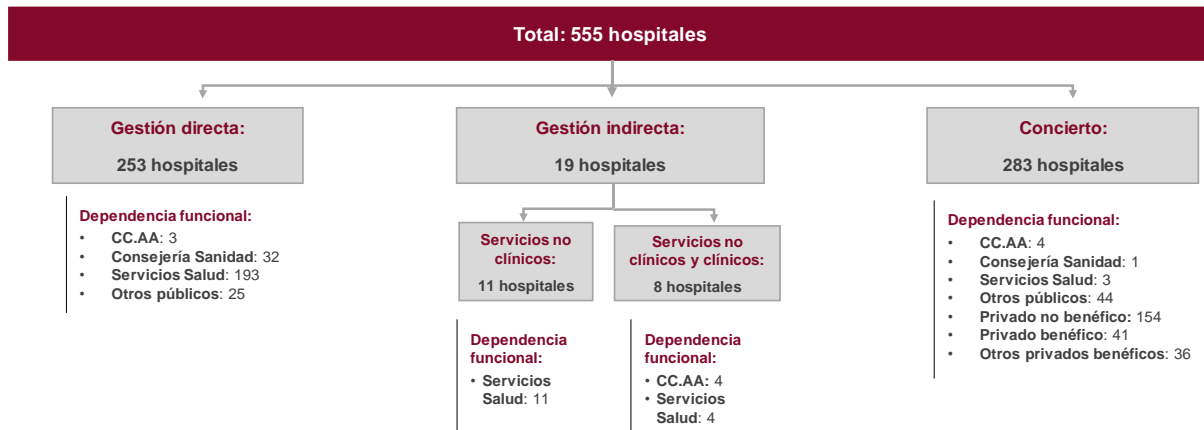
Seguidamente, de estos se eliminaron aquéllos que, desde un punto de vista jerárquico-funcional, dependen de las siguientes instituciones:

- Administración Penitenciaria
- Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (MATEP)
- Ministerio de Defensa

Asimismo, también se **eliminaron los hospitales privados**, con la **excepción** de aquellos que tuviesen algún tipo de **concierto con los Servicios de Salud de las distintas CC. AA.** De esta forma, el número total final de hospitales que potencialmente podrían ser objeto del trabajo de campo se situó en **555 hospitales**.

De estos 555 hospitales objeto de análisis, **253** se corresponden con **hospitales de gestión directa** (es decir, el servicio lo presta directamente la Administración Pública), **19** que se caracterizan por tener una fórmula de **gestión indirecta**, en los que la prestación de servicios (tanto clínicos como no clínicos) se realiza empleando medios ajenos a los de la Administración Pública sanitaria; y los **283** restantes son hospitales privados que presentan algún tipo de **concierto** con la Administración Pública sanitaria (Ilustración 2).

**Ilustración 2. Caracterización de los 555 hospitales objeto de análisis**



Fuente: Elaboración propia a partir del CNH

A continuación, en el siguiente cuadro (Cuadro 1) se proporciona un mayor detalle de las características de la muestra de 555 hospitales desglosado por CC. AA.



**Cuadro 1: Caracterización de los hospitales objeto de análisis por comunidad autónoma**

| Comunidad Autónoma    | Nº total hospitales | Nº complejos hospitalarios | Nº centros concertados <sup>1</sup> | Nº medio camas | Nº medio equipos <sup>2</sup> | Centros asignados | % pob. ajustada s. pob. total ajustada | % camas sobre total camas 555 hospitales |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|-------------------|--|--|
| Andalucía             | 65                  | 11                         | 17                                  | 270            | 6                             | 9                 | 18,3%                                  | 12,9%                                    |
| Cataluña              | 90                  | 0                          | 69                                  | 242            | 3                             | 7                 | 14,1%                                  | 16,1%                                    |
| Madrid                | 68                  | 5                          | 36                                  | 274            | 8                             | 6                 | 11,4%                                  | 13,7%                                    |
| C. Valenciana         | 50                  | 0                          | 16                                  | 254            | 7                             | 6                 | 11,0%                                  | 9,4%                                     |
| Galicia               | 32                  | 9                          | 18                                  | 304            | 7                             | 3                 | 6,6%                                   | 7,2%                                     |
| Castilla y León       | 36                  | 7                          | 23                                  | 256            | 5                             | 3                 | 5,9%                                   | 6,8%                                     |
| Castilla La Mancha    | 25                  | 3                          | 6                                   | 221            | 5                             | 2                 | 4,9%                                   | 4,1%                                     |
| Canarias              | 32                  | 4                          | 23                                  | 228            | 6                             | 2                 | 4,9%                                   | 5,4%                                     |
| País Vasco            | 32                  | 0                          | 14                                  | 230            | 4                             | 2                 | 4,8%                                   | 5,4%                                     |
| Murcia                | 25                  | 1                          | 15                                  | 193            | 4                             | 2                 | 3,4%                                   | 3,6%                                     |
| Aragón                | 26                  | 0                          | 9                                   | 188            | 4                             | 2                 | 3,0%                                   | 3,6%                                     |
| Asturias              | 15                  | 0                          | 6                                   | 234            | 6                             | 1                 | 2,5%                                   | 2,6%                                     |
| Baleares              | 18                  | 0                          | 11                                  | 182            | 5                             | 1                 | 2,2%                                   | 2,4%                                     |
| Cantabria             | 5                   | 0                          | 2                                   | 377            | 6                             | 1                 | 1,5%                                   | 1,4%                                     |
| Extremadura           | 18                  | 3                          | 8                                   | 212            | 5                             | 1                 | 2,7%                                   | 2,8%                                     |
| Navarra               | 10                  | 0                          | 6                                   | 230            | 6                             | 1                 | 1,6%                                   | 1,7%                                     |
| La Rioja              | 6                   | 0                          | 4                                   | 163            | 5                             | 1                 | 0,7%                                   | 0,7%                                     |
| Ceuta                 | 1                   | 0                          | 0                                   | 252            | 4                             | -                 | 0,2%                                   | 0,2%                                     |
| Melilla               | 1                   | 0                          | 0                                   | 168            | 2                             | -                 | 0,2%                                   | 0,1%                                     |
| <b>Total Nacional</b> | <b>555</b>          | <b>43</b>                  | <b>283</b>                          | <b>244</b>     | <b>5</b>                      | <b>50</b>         | <b>100%</b>                            | <b>100%</b>                              |

(1) Se desconoce el grado de concertación de los centros (parcial o total) (2) No incluye hemodiálisis Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNH

## Criterios de selección de hospitales

Una vez definida la muestra de hospitales potencialmente analizables (555 hospitales), y como paso previo a la explicación de los criterios empleados para la selección de los hospitales en cada comunidad autónoma, conviene en este punto también mencionar la siguiente consideración metodológica acerca de la técnica de muestreo empleada.

La selección de los 50 hospitales objeto de las entrevistas personales del trabajo de campo **no es una muestra aleatoria**, sino que se trata de una **muestra dirigida**, dado que los centros seleccionados deben reflejar la variedad de centros existentes en España con relación a una serie de **criterios o variables de interés** que puedan incidir en los aspectos objeto de análisis en el *Spending Review*: el gasto y la gestión de **farmacia hospitalaria y bienes de equipo de alta tecnología**.

De esta forma, la principal característica de la selección de hospitales es que esta debe estar compuesta por centros de distinta casuística en relación con aspectos que puedan incidir o impactar en el objetivo del estudio, como pueden ser el tamaño del hospital, la complejidad o la modalidad de gestión (pública, privada, mixta), entre otros.

Partiendo de este marco, para la selección de los hospitales de cada comunidad se diseñó una **metodología** que, utilizando criterios lo más homogéneos posibles, permitiese seleccionar los hospitales más apropiados de acuerdo con los objetivos del trabajo de campo.

Para ello, el procedimiento que se llevó a cabo es un método que tiene dos etapas. En la primera de ellas, y partiendo de la información contenida en el CNH, se diseñó y construyó un **índice** que combinase, en una única medida, dos variables proxy del tamaño y complejidad de los centros y especialmente relevantes con relación al objetivo del trabajo de campo: el **número de camas** y el **número de equipos de alta tecnología instalados**, asignando la misma ponderación a ambas variables. Por lo que respecta al número de equipos de alta tecnología instalados, cabe destacar que se excluyeron los equipos de hemodiálisis, puesto que el número de unidades existente es elevado en muchos de los hospitales y podría distorsionar el procedimiento y los resultados de la selección. Una vez conformado el índice con ambas variables, se ordenaron los hospitales de cada comunidad en función del mismo, de mayor a menor.

Después de completar el procedimiento anterior, en una segunda etapa se incorporaron **otras variables de interés**, como que el centro fuese o no un complejo hospitalario, que se tratase de un centro concertado o el tipo de gestión.

De esta forma, el proceso de selección en cada comunidad se llevó a cabo como se describe a continuación:

- Si el número de hospitales asignados es de **1 hospital**, se selecciona el primer **complejo hospitalario** en base al índice arriba descrito. En caso de no existir

un complejo hospitalario (en algunas CC. AA. no existen) se selecciona el primer hospital en base al índice explicado.

- Si el número de hospitales asignados es de **2 hospitales**, el primer hospital seleccionado es el primer complejo hospitalario (si existen) en base al índice definido, y para la selección del segundo hospital se revisa el **grado de concertación** entre el servicio regional de salud y los centros privados en dicha comunidad. En el caso en que éste sea relevante, se incluye un **centro privado concertado** que tenga un grado de actividad de esta naturaleza significativo. En caso contrario, el segundo centro seleccionado es el primer centro hospitalario fuera de complejo hospitalario (esto es, ni es un complejo ni forma parte de uno).
- Si el número de hospitales asignados es de **3 hospitales**, nuevamente el primer hospital seleccionado es el primer complejo hospitalario (si existen), y el segundo es o bien un centro concertado o el primer centro fuera de complejo hospitalario. Para el tercer hospital, se selecciona un **centro fuera de complejo hospitalario**.
- Por último, si el número de hospitales asignados es de **4 hospitales o más**, para la selección de los tres primeros se siguen los criterios detallados en los puntos anteriores (esto es, complejo hospitalario, centro privado concertado – si es relevante su grado de actividad concertada y centro fuera de complejo hospitalario). Para la selección de los hospitales sucesivos, se realiza un **análisis caso por caso** en cada comunidad autónoma para determinar aquellos que puedan ser de especial interés atendiendo al objetivo del estudio (p. ej., por tener **modalidades de gestión particulares o distintas** al resto, como las concesiones administrativas).

### Hospitales resultantes de la selección

Partiendo de esta metodología y aplicando los criterios de selección arriba descritos, se seleccionaron los hospitales objeto de análisis mediante entrevistas personales para cada comunidad. Los 50 hospitales resultantes son los siguientes:

**Cuadro 2: Hospitales resultantes de la selección**

| Hospitales resultantes de la selección    |           |          |                         |                |                   |
|---|-----------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| Nombre del centro                         | Provincia | Nº camas | Nº equipos <sup>1</sup> | Complejo Hosp. | Centro concertado |
| <b>Andalucía</b>                          |           |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Virgen del Rocío   | Sevilla   | 1.350    | 37                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario Reina Sofía        | Córdoba   | 1.233    | 22                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario Regional de Málaga | Málaga    | 1.049    | 25                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario San Cecilio        | Granada   | 543      | 13                      | No             | No                |

| <b>Hospitales resultantes de la selección</b>        |                  |                 |                               |                       |                          |
|--|------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Nombre del centro</b>                             | <b>Provincia</b> | <b>Nº camas</b> | <b>Nº equipos<sup>1</sup></b> | <b>Complejo Hosp.</b> | <b>Centro concertado</b> |
| Hospital Universitario Virgen de Valme               | Sevilla          | 617             | 9                             | Sí                    | No                       |
| Hospital Universitario de Jerez de la Frontera       | Cádiz            | 496             | 8                             | No                    | No                       |
| Hospital Costa del Sol                               | Málaga           | 408             | 6                             | No                    | No                       |
| Hospital de San Juan de Dios de Córdoba              | Córdoba          | 189             | 6                             | No                    | Sí                       |
| Hospital San Juan de Dios del Aljarafe               | Sevilla          | 200             | 4                             | No                    | Consortio                |
| <b>Cataluña</b>                                      |                  |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitari Vall D'Hebron                  | Barcelona        | 1.315           | 29                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| Hospital de la Santa Creu i Sant Pau                 | Barcelona        | 644             | 26                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| Hospital Universitari de Bellvitge                   | Barcelona        | 1.022           | 18                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| Hospital Clínic de Barcelona                         | Barcelona        | 844             | 15                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| Parc Sanitari Sant Joan de Déu - Recinte Sant Boi    | Barcelona        | 1.065           | 3                             | No                    | Sí (Xhup)                |
| Hospital Plató                                       | Barcelona        | 168             | 14                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| Hospital del Mar                                     | Barcelona        | 470             | 10                            | No                    | Sí (Xhup)                |
| <b>Madrid</b>  |                  |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario Gregorio Marañón               | Madrid           | 1.349           | 27                            | Sí                    | No                       |
| Complejo Hospitalario La Paz                         | Madrid           | 1.268           | 29                            | Sí                    | No                       |
| Hospital Universitario 12 de Octubre                 | Madrid           | 1.196           | 31                            | No                    | No                       |
| Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda  | Madrid           | 613             | 24                            | No                    | No                       |
| Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz        | Madrid           | 659             | 21                            | No                    | Sí                       |
| Hospital Rey Juan Carlos                             | Madrid           | 364             | 14                            | No                    | Concesión admin.         |
| <b>Comunidad Valenciana</b>                          |                  |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitario Y Politécnico La Fe           | Valencia         | 1.000           | 40                            | No                    | No                       |
| Hospital General Universitario de Alicante           | Alicante         | 794             | 16                            | No                    | No                       |
| Hospital Universitario DR. Peset Alexandre           | Valencia         | 539             | 14                            | No                    | No                       |
| Consortio Hospital General Universitario De Valencia | Valencia         | 546             | 11                            | No                    | No                       |
| Fundación Instituto Valenciano de Oncología          | Valencia         | 160             | 15                            | No                    | Sí                       |
| Hospital de Manises                                  | Valencia         | 354             | 8                             | No                    | Concesión admin.         |

| <b>Hospitales resultantes de la selección</b>                |                        |                 |                               |                       |                          |
|--|------------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Nombre del centro</b>                                     | <b>Provincia</b>       | <b>Nº camas</b> | <b>Nº equipos<sup>1</sup></b> | <b>Complejo Hosp.</b> | <b>Centro concertado</b> |
| <b>Galicia</b>   |                        |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario Universitario de Vigo                  | Pontevedra             | 1.273           | 31                            | Sí                    | No                       |
| Hospital Povisa  | Pontevedra             | 573             | 12                            | No                    | Sí                       |
| Hospital de Monforte   | Lugo                   | 140             | 3                             | No                    | No                       |
| <b>Castilla y León</b>                                       |                        |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Asistencial Universitario de Salamanca              | Salamanca              | 914             | 25                            | Sí                    | No                       |
| Hospital Clínico Universitario de Valladolid                 | Valladolid             | 777             | 18                            | No                    | No                       |
| Complejo Asistencial Universitario de Burgos                 | Burgos                 | 865             | 14                            | Sí                    | Concesión                |
| <b>Castilla-La Mancha</b>                                    |                        |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario de Toledo                              | Toledo                 | 953             | 15                            | Sí                    | No                       |
| Hospital General de Ciudad Real                              | Ciudad Real            | 564             | 16                            | No                    | No                       |
| <b>Canarias</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario Universitario Ntra. Sra. de Candelaria | Santa Cruz de Tenerife | 1.066           | 24                            | Sí                    | No                       |
| Hospital San Roque Las Palmas de Gran Canaria                | Las Palmas             | 162             | 16                            | No                    | Sí                       |
| <b>País Vasco</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitario de Cruces                             | Vizcaya                | 912             | 24                            | No                    | No                       |
| Clínica Santa María de la Asunción                           | Guipúzcoa              | 120             | 3                             | No                    | Sí                       |
| <b>Murcia</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario Universitario de Cartagena             | Murcia                 | 691             | 21                            | Sí                    | No                       |
| Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca         | Murcia                 | 920             | 24                            | No                    | No                       |
| <b>Aragón</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitario Miguel Servet                         | Zaragoza               | 1.213           | 22                            | No                    | No                       |
| Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa                  | Zaragoza               | 807             | 14                            | No                    | No                       |
| <b>Asturias</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitario Central de Asturias                   | Asturias               | 991             | 33                            | No                    | No                       |
| <b>Baleares</b>  |                        |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitari Son Espases                            | Baleares               | 839             | 24                            | No                    | No                       |

| <b>Hospitales resultantes de la selección</b>          |                  |                 |                               |                       |                          |
|--|------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>Nombre del centro</b>                               | <b>Provincia</b> | <b>Nº camas</b> | <b>Nº equipos<sup>1</sup></b> | <b>Complejo Hosp.</b> | <b>Centro concertado</b> |
| <b>Cantabria</b>                                       |                  |                 |                               |                       |                          |
| Hospital Universitario Marqués de Valdecilla           | Cantabria        | 923             | 21                            | No                    | No                       |
| <b>Extremadura</b>                                     |                  |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario Universitario de Badajoz         | Badajoz          | 925             | 23                            | Sí                    | No                       |
| <b>Navarra</b>   |                  |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario de Navarra                       | Navarra          | 1.086           | 28                            | Sí                    | No                       |
| <b>La Rioja</b>  |                  |                 |                               |                       |                          |
| Complejo Hospitalario San Millán San Pedro de La Rioja | La Rioja         | 590             | 20                            | Sí                    | No                       |

(1) No incluye hemodiálisis. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNH

Por lo que respecta a la representatividad de esta selección, a continuación, el Cuadro 3 recoge algunos indicadores del peso que los hospitales escogidos tienen sobre el total de los 555 hospitales que potencialmente objeto de análisis.

### **Cuadro 3: Indicadores de la representatividad de la selección de hospitales**

| <b>Indicadores de la muestra de 50 hospitales seleccionados sobre los 555 hospitales objeto de análisis</b> |              |
|---|--------------|
| Porcentaje de centros hospitalarios   | <b>9,0%</b>  |
| Porcentaje de camas   | <b>27,8%</b> |
| Porcentaje de equipos de alta tecnología <sup>1</sup>   | <b>31,4%</b> |
| Porcentaje de complejos hospitalarios   | <b>32,6%</b> |

(1) No incluye hemodiálisis. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNH

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la totalidad de los 50 hospitales seleccionados representan el 9,0% de la totalidad de hospitales candidatos para las entrevistas personales. Asimismo, representan el 27,8% de las camas totales y el 31,4% de la totalidad de equipos de alta tecnología instalados en dichos hospitales. Por último, los complejos hospitalarios escogidos para las entrevistas personales suponen el 32,6% del total.

### **Reserva de hospitales**

Finalmente, es preciso tener en cuenta que el trabajo de selección de hospitales se desarrollará de forma paralela a la realización de los cuestionarios, otra de las fuentes de información contempladas en este *Spending Review*. De este modo, cabe la posibilidad de que, a medida que se realicen estos cuestionarios y se analicen sus resultados, se identifiquen hospitales que, sin estar en la selección inicial, tengan

fórmulas de gestión, políticas o procedimientos interesantes o relevantes (buenas prácticas) en relación con los objetivos perseguidos en las entrevistas personales y sobre los que podría resultar de interés indagar con mayor profundidad.

Por otra parte, también es posible que, a medida que se realicen las entrevistas en los hospitales seleccionados se detecten aspectos relevantes o de especial interés, con lo que sería deseable tener la posibilidad de profundizar en ellos a través de entrevistas en centros concretos.

Para tener en cuenta estos aspectos, de entre los 50 hospitales seleccionados se ha escogido una **muestra de reserva** conformada por **4 hospitales**, de manera que esto permitiría que en los casos anteriormente planteados exista la posibilidad de hacer el trabajo en otros centros.

Estos hospitales de reserva, por su parte, han sido escogidos en aquellas comunidades autónomas con un mayor número de centros asignados: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid, respectivamente. Estos hospitales son los siguientes:

- **Andalucía:** Hospital Universitario de Jerez de la Frontera
- **Cataluña:** Hospital del Mar
- **Comunidad Valenciana:** Consorcio General Universitario de Valencia
- **Madrid:** Complejo Universitario La Paz

#### Revisión por parte de las CC. AA. y selección definitiva

Una vez realizada la selección de los hospitales, se envió a cada comunidad un documento explicando la metodología empleada, la lista de hospitales que se tuvieron en cuenta para la selección de los hospitales para el trabajo de campo y el resultado de la selección para su **revisión y validación**.

Tras la revisión efectuada por las CC. AA., del total de 555 hospitales se suprimió un número relevante de centros, sobre todo de carácter privado, de forma que el universo total de centros se quedó en **355 hospitales**.

Además, tras las correcciones y puntualizaciones realizadas por las CC. AA., se ajustaron los centros resultantes de la selección (Cuadro 2) se cerró la **selección definitiva de hospitales** para el trabajo de campo (Cuadro 4)

**Cuadro 4: Selección definitiva de hospitales para las entrevistas personales**

| Selección definitiva de hospitales para entrevistas |           |          |                         |                |                   |
|---|-----------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| Nombre del centro                                   | Provincia | Nº camas | Nº equipos <sup>1</sup> | Complejo Hosp. | Centro concertado |
| <b>Andalucía</b>                                    |           |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Virgen del Rocío             | Sevilla   | 1.350    | 37                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario Reina Sofía                  | Córdoba   | 1.233    | 22                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario Regional de Málaga           | Málaga    | 1.049    | 25                      | Sí             | No                |

| Selección definitiva de hospitales para entrevistas  |           |          |                         |                |                   |
|--|-----------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| Nombre del centro                                    | Provincia | Nº camas | Nº equipos <sup>1</sup> | Complejo Hosp. | Centro concertado |
| Hospital Universitario San Cecilio                   | Granada   | 543      | 13                      | No             | No                |
| Hospital Universitario Virgen de Valme               | Sevilla   | 617      | 9                       | Sí             | No                |
| Hospital Universitario de Jerez de la Frontera       | Cádiz     | 496      | 8                       | No             | No                |
| Hospital Costa del Sol                               | Málaga    | 408      | 6                       | No             | No                |
| Hospital de San Juan de Dios de Córdoba              | Córdoba   | 189      | 6                       | No             | Sí                |
| Hospital San Juan de Dios del Aljarafe               | Sevilla   | 200      | 4                       | No             | Consortio         |
| <b>Cataluña</b>                                      |           |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitari Vall D'Hebron                  | Barcelona | 1.315    | 29                      | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital de Mataró                                   | Barcelona | 402      | 3                       | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital Universitari de Bellvitge                   | Barcelona | 1.022    | 18                      | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital Clínic de Barcelona                         | Barcelona | 844      | 15                      | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital de Sant Pau i Santa Tecla                   | Barcelona | 186      | 1                       | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital de Palamós                                  | Barcelona | 136      | 4                       | No             | Sí (Xhup)         |
| Hospital del Mar                                     | Barcelona | 470      | 10                      | No             | Sí (Xhup)         |
| <b>Madrid</b>  |           |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario Gregorio Marañón               | Madrid    | 1.349    | 27                      | Sí             | No                |
| Complejo Hospitalario La Paz                         | Madrid    | 1.268    | 29                      | Sí             | No                |
| Hospital Universitario 12 de Octubre                 | Madrid    | 1.196    | 31                      | No             | No                |
| Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda  | Madrid    | 613      | 24                      | No             | No                |
| Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz        | Madrid    | 659      | 21                      | No             | Sí                |
| Hospital Rey Juan Carlos                             | Madrid    | 364      | 14                      | No             | Concesión admin.  |
| <b>Comunidad Valenciana</b>                          |           |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Y Politécnico La Fe           | Valencia  | 1.000    | 40                      | No             | No                |
| Hospital General Universitario de Alicante           | Alicante  | 794      | 16                      | No             | No                |
| Hospital Universitario DR. Peset Alexandre           | Valencia  | 539      | 14                      | No             | No                |
| Consortio Hospital General Universitario De Valencia | Valencia  | 546      | 11                      | No             | No                |
| Fundación Instituto Valenciano de Oncología          | Valencia  | 160      | 15                      | No             | Sí                |



| Selección definitiva de hospitales para entrevistas               |                        |          |                         |                |                   |
|---|------------------------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| Nombre del centro   | Provincia              | Nº camas | Nº equipos <sup>1</sup> | Complejo Hosp. | Centro concertado |
| Hospital de Manises   | Valencia               | 354      | 8                       | No             | Concesión admin.  |
| <b>Galicia</b>  |                        |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario Universitario de Vigo                       | Pontevedra             | 1.273    | 31                      | Sí             | No                |
| Hospital Povisa   | Pontevedra             | 573      | 12                      | No             | Sí                |
| Hospital Do Salnés  | Pontevedra             | 122      | 3                       | No             | No                |
| <b>Castilla y León</b>  |                        |          |                         |                |                   |
| Complejo Asistencial Universitario de Salamanca                   | Salamanca              | 914      | 25                      | Sí             | No                |
| Hospital Clínico Universitario de Valladolid                      | Valladolid             | 777      | 18                      | No             | No                |
| Complejo Asistencial Universitario de Burgos                      | Burgos                 | 865      | 14                      | Sí             | Concesión         |
| <b>Castilla-La Mancha</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario de Toledo                                   | Toledo                 | 953      | 15                      | Sí             | No                |
| Hospital General de Ciudad Real                                   | Ciudad Real            | 564      | 16                      | No             | No                |
| <b>Canarias</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario Universitario Ntra. Sra. de Candelaria      | Santa Cruz de Tenerife | 1.066    | 24                      | Sí             | No                |
| Complejo Hospitalario Universitario de Gran Canaria Doctor Negrín | Las Palmas             | 828      | 24                      | Sí             | No                |
| <b>País Vasco</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario de Cruces                                  | Vizcaya                | 912      | 24                      | No             | No                |
| Organización Sanitaria Integrada Alto Deba                        | Guipúzcoa              | 90       | 3                       | No             | No                |
| <b>Murcia</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario Universitario de Cartagena                  | Murcia                 | 691      | 21                      | Sí             | No                |
| Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca              | Murcia                 | 920      | 24                      | No             | No                |
| <b>Aragón</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Miguel Servet                              | Zaragoza               | 1.213    | 22                      | No             | No                |
| Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa                       | Zaragoza               | 807      | 14                      | No             | No                |
| <b>Asturias</b>   |                        |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Central de Asturias                        | Asturias               | 991      | 33                      | No             | No                |
| <b>Baleares</b>   |                        |          |                         |                |                   |

| Selección definitiva de hospitales para entrevistas    |           |          |                         |                |                   |
|--|-----------|----------|-------------------------|----------------|-------------------|
| Nombre del centro                                      | Provincia | Nº camas | Nº equipos <sup>1</sup> | Complejo Hosp. | Centro concertado |
| Hospital Universitari Son Espases                      | Baleares  | 839      | 24                      | No             | No                |
| <b>Cantabria</b>                                       |           |          |                         |                |                   |
| Hospital Universitario Marqués de Valdecilla           | Cantabria | 923      | 21                      | No             | No                |
| <b>Extremadura</b>                                     |           |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario Universitario de Badajoz         | Badajoz   | 925      | 23                      | Sí             | No                |
| <b>Navarra</b>   |           |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario de Navarra                       | Navarra   | 1.086    | 28                      | Sí             | No                |
| <b>La Rioja</b>  |           |          |                         |                |                   |
| Complejo Hospitalario San Millán San Pedro de La Rioja | La Rioja  | 590      | 20                      | Sí             | No                |

(1) No incluye hemodiálisis

## 4 Metodología de las entrevistas personales

### Operativa de las entrevistas personales

Parte del trabajo de campo consiste en la **realización de entrevistas** a una serie de personas responsables e interlocutores decididos juntamente con cada uno de los hospitales en los que se desarrollarán las entrevistas.

A lo largo de los siguientes apartados se explican los aspectos más relevantes relacionados con la operativa y la ejecución de estas.

### Formato de las entrevistas

Junto con el diseño y selección de los hospitales para realizar las entrevistas, otra de las cuestiones preliminares que ha sido necesario definir es la relativa al formato (presencial, telefónico u otros) de estas.

Para la realización de las entrevistas, y tras un análisis de las ventajas e inconvenientes de las distintas formas de llevarlas a cabo, se ha optado por realizar visitas a todos los hospitales seleccionados durante las cuales se realizarán **entrevistas presenciales** a las personas pertinentes en cada caso.

Los motivos por los que se ha optado por esta modalidad de entrevista frente a otras son, principalmente, los siguientes. En primer lugar, las entrevistas de carácter presencial proporcionan un mayor alcance a la hora de poder recopilar información, especialmente aquella de carácter cualitativo o subjetivo, así como ofrecen la posibilidad de introducir temas nuevos o emergentes que no se hayan contemplado previamente pero que pueden surgir durante el transcurso de la conversación. Además, teniendo en cuenta la naturaleza de la información que se pretende

recabar y el objetivo del trabajo de campo, se ha considerado que este tipo de entrevistas resultan más adecuadas frente a otras alternativas.

### **Planificación operativa previa a la realización del trabajo**

Una vez definido el formato de las entrevistas, a continuación, se especifica la secuencia de acciones que, **con carácter general**, se debe seguir para la realización del trabajo de campo.

1. **Contacto con las CC. AA.** En primer lugar, la AIREF se ha puesto en contacto con la Consejería o Servicio de Salud de cada comunidad autónoma para trasladarle el objetivo del trabajo de campo y la selección de hospitales propuesta, para su revisión y validación.
2. **Envío de la metodología del trabajo de campo y las fechas propuestas a las CC. AA.** A continuación, una vez validados los hospitales seleccionados para realizar en ellos entrevistas personales, la AIREF remite a las CC. AA. la metodología del trabajo de campo y las fechas o calendario propuesto para la realización del mismo.
3. **Contacto con los hospitales seleccionados.** Posteriormente, la Consejería o Servicio de Salud de cada comunidad se pone en contacto con los hospitales para informarles y trasladarles el objetivo del trabajo de campo y las fechas propuestas por la AIREF.
4. **Cierre de fechas, validación del calendario e identificación del interlocutor/es o persona/s de contacto de los hospitales.** Seguidamente, los hospitales deben validar las fechas propuestas por la AIREF para la realización de las entrevistas, trasladándole la confirmación (o una propuesta alternativa de fechas) a la Consejería o Servicio de Salud, que a su vez lo remite de nuevo a la AIREF. De forma simultánea, los hospitales seleccionados también deben trasladar quién será el **interlocutor o persona de contacto** a lo largo de todo el proceso de la entrevista. Idealmente, la persona de contacto debería ser el **Director Gerente** del hospital o alguien con capacidad para tomar decisiones y con una visión global del centro.
5. **Envío previo de la documentación pertinente a los hospitales.** Una vez identificado el interlocutor o persona de contacto en cada hospital, la AIREF se encarga de enviar con antelación toda la documentación necesaria para el entendimiento y la realización de la entrevista personal. Más concretamente:
  - Una breve presentación en la que se expongan los objetivos y alcance del *Spending Review*.
  - La presente metodología del trabajo de campo.
  - El guion y la propuesta de temas a tratar con cada uno de los interlocutores.

- La relación de personas que realizarán las entrevistas y sus datos de contacto.
- 6. Reunión telefónica entre el interlocutor o persona de contacto del hospital y la AIReF.** Acto seguido, se recomienda mantener una conversación telefónica entre el interlocutor o persona de contacto del hospital y la AIReF para comentar la documentación enviada, explicar de primera mano el objetivo, proceso y pasos a seguir en el trabajo de campo y resolver posibles dudas que tengan los hospitales.
- 7. Identificación interna en el hospital de la relación de personas y responsables a los que sería conveniente entrevistar** teniendo en cuenta las temáticas y temas a tratar y el objetivo de este trabajo de campo. Aunque el proceso de selección de estas personas depende de la casuística y del organigrama de cada hospital, a continuación, se facilita a modo ilustrativo una serie de **personas y perfiles** a los que resulta conveniente entrevistar:
- Director Gerente y/o miembros del equipo directivo
  - Director Médico
  - Jefe/s del Servicio de Farmacia Hospitalaria
  - Responsable/s directivo/s y técnico/s de áreas especialmente significativas para el propósito del estudio como es el caso de:
    - Electromedicina
    - Radiofísica
    - Medicina nuclear
  - Director de gestión o director económico
- 8. Remisión de la relación de personas a las que entrevistar por parte de los hospitales a la AIReF.** Una vez definida la relación de personas y responsables a los que se realizará la entrevista, el hospital remite esta información a la AIReF para la preparación y organización del trabajo de campo.
- 9. Programación de la jornada de trabajo.** En paralelo a todo este proceso, el hospital debe realizar la programación y disposición horaria de las entrevistas en el día previsto, asegurando que se dispone del tiempo suficiente para abordar la totalidad de los temas que se abordarán. En este punto, se estima una **duración aproximada de 1 hora y 30 minutos por cada entrevista** con cada interlocutor. Además, en la programación de la jornada, también es especialmente relevante disponer de **espacios adecuados** y con la tranquilidad suficiente para poder llevar a cabo las entrevistas de forma cómoda y adecuada.
- 10. Preparación del material para las entrevistas.** En paralelo a todo este proceso de contacto con los hospitales, el equipo entrevistador de la AIReF se encarga

de preparar el material necesario para la realización de la entrevista. Este material se compone, fundamentalmente, de:

- **Dossier por ruta y hospital a visitar** con los datos de la persona/s de contacto, la agenda del día (esto es, la relación de personas que serán entrevistadas y en qué horario) y los datos de contacto de estas personas.
- Un **archivo Excel** para el volcado de información con el **guion temático estructurado**, distinguiendo a su vez entre las temáticas comunes a todos los hospitales y aquellas específicas o propias de cada comunidad.

### **Planificación operativa del día de trabajo**

De forma general, lo previsto es que las personas del equipo encargadas de realizar las entrevistas estén todo el día en el hospital, idealmente en una sala o salas que el hospital habilite para ello. Además, también es posible que, si así lo desean, **algún interlocutor/es de la comunidad** (Servicio de Salud, Consejería de Sanidad, etc.) **acompañen al equipo de la AIReF** durante la jornada de trabajo.

La agenda prevista de la jornada de trabajo está diseñada para transcurrir como sigue:

- 1. Reunión inicial de presentación.** El día de trabajo da comienzo con una **breve reunión inicial**, de aproximadamente 15 minutos, con el Director Gerente y el resto de las personas a las que está previsto entrevistar a lo largo de la jornada, para presentar la labor de la AIReF, el *Spending Review* y para trasladar a todas las personas el objetivo y propósito tanto del proyecto como de las entrevistas.

Además, en este punto también se explica cómo se va a desarrollar la jornada para facilitar y fomentar la involucración y participación de todas las personas, así como se presenta a las personas encargadas de realizar las entrevistas y se resuelven las dudas que puedan surgir.

- 2. Realización de las entrevistas.** A continuación, y en función de las horas agendadas en cada hospital, tienen lugar las entrevistas programadas. Idealmente, el orden de las personas a entrevistar y la duración prevista de las entrevistas es el siguiente:

1. Director Gerente (1h aprox.)
2. Director médico (1h 30min aprox.)
3. Jefe del Servicio de Farmacia Hospitalaria (2h aprox.)
4. Persona/s responsable en el ámbito de los equipos de alta tecnología: electromedicina, radiofísica, medicina nuclear (1h 30 min aprox.)

## 5. Director de Gestión o Director Económico (1h 30min aprox.)

- 3. Cierre.** Una vez finalizadas las entrevistas, se da por concluida la visita y esta parte del trabajo de campo.

Una vez concluidas las entrevistas y al término de cada jornada de trabajo, las personas del equipo encargadas de realizar las entrevistas enviarán un email al resto con un **resumen de la jornada y los temas y hallazgos más relevantes** de la misma. Asimismo, al término de cada semana, el equipo de trabajo llevará a cabo una reunión para exponer los avances realizados en el trabajo de campo y compartir los temas y aspectos más relevantes.

### Contenido y temáticas de las entrevistas

Uno de los aspectos centrales en la operativa de esta parte del trabajo de campo ha consistido en definir el contenido y las temáticas de las entrevistas, de forma que permitan recabar la información necesaria de acuerdo con el objetivo y la finalidad del trabajo de campo.

Fundamentalmente, el contenido de las entrevistas versa sobre algunos de los temas que se abordan en los cuestionarios relativos a la **gestión de la farmacia hospitalaria y los bienes de equipo de alta tecnología** sobre los que se necesita recabar una mayor información o tener un entendimiento más profundo (p. ej. sobre el funcionamiento de determinadas áreas, políticas o herramientas de gestión), de forma que permitan identificar **hallazgos y buenas prácticas** en estos ámbitos. En este sentido, se pretende recabar información de carácter cualitativo, como opiniones, percepciones o valoraciones de los profesionales entrevistados, así como información que no se puede sistematizar a través de los cuestionarios.

El **contenido** de las entrevistas se definirá de la siguiente forma:

- En primer lugar, se ha preparado un esquema o **propuesta inicial** del contenido y temas a tratar (véase apartado siguiente) basado en las grandes temáticas en torno a las que se articulan los cuestionarios. Esta propuesta inicial será la que se utilizará y testará en las entrevistas de la prueba piloto.
- Posteriormente, una vez concluida la realización de la prueba piloto y tal y como se expone con mayor nivel de detalle en el apartado 0, se llevará a cabo un *workshop* en el que se ajustarán estos contenidos y se elaborará un **guion sistematizado y definitivo** con los temas a tratar en las entrevistas al resto de hospitales.
- Finalmente, este guion sistematizado se irá ajustando en función de cómo se vayan desarrollando las entrevistas. De este modo, si se detectan cambios sustanciales, si salen temas nuevos o si, por el contrario, se observa que algunos pueden no ser de interés, se incorporarán estos **ajustes al guion**.

## **Propuesta de contenido y temáticas a tratar con cada interlocutor**

A continuación, se detalla la propuesta del contenido a tratar en las entrevistas con cada uno de los interlocutores identificados:

### **1. DIRECTOR GERENTE**

---

- Políticas de control de gasto en fármacos.
- Negociación en los procesos de adquisición de fármacos.
- Contratos programa/incentivos relacionados con uso racional de medicamentos y bienes de equipo de alta tecnología.
- Colaboración y acuerdos con la industria farmacéutica.
- Proceso de identificación de necesidades y decisiones de incorporación de equipos de alta tecnología.
- TIC: digitalización, interoperabilidad.
- Trabajo en red entre hospitales.

### **2. DIRECTOR MÉDICO**

---

- Resultados en salud. Calidad.
- Articulación de los objetivos e indicadores de los Contratos Programa.
- Adecuación y efectividad de los tratamientos.
- Comisión de Farmacia del hospital.
- Integración de farmacéuticos en otras UGC.
- Plan estratégico de medicina personalizada, terapias avanzadas.
- Ensayos clínicos.
- Formación (general, uso racional del medicamento).
- Digitalización historias clínicas, prescripción electrónica.
- Concertación de pruebas a centros asistenciales.
- Listas de espera

### **3. JEFE DEL SERVICIO DE FARMACIA HOSPITALARIA (SFH)**

---

- Recursos y aspectos organizativos.
- Políticas de control del gasto en fármacos.
- Evaluación de medicamentos: GENESIS, IPT.
- Guía farmacoterapéutica.
- Procedimientos de adquisición de medicamentos.
- Logística del medicamento.
- TIC en la gestión de la farmacia hospitalaria.

### **4. PERSONA RESPONSABLE EN EL ÁMBITO DE AT (ELECTROMEDICINA, RADIOFÍSICA, MEDICINA NUCLEAR)**

---

- Toma de decisiones sobre adquisición para: renovación, ampliación e incorporación de nueva tecnología.
- Procedimiento de adquisición.
- Mantenimiento.
- Utilización de los equipos.
- Concertación de pruebas diagnósticas y sesiones terapéuticas.

### **5. DIRECTOR DE GESTIÓN O DIRECTOR ECONÓMICO**

---

- Proceso de adquisición de fármacos (contratación, registro del precio neto, otros).
- Procesos de adquisición de bienes de equipo de alta tecnología y mantenimiento.
- Mecanismos de control del gasto en fármacos.
- Contabilidad de costes.
- Priorización en la tramitación de órdenes de pago.
- Reporte de información a los servicios de salud.

#### **TEMAS TRANSVERSALES A TODOS LOS INTERLOCUTORES:**

- Áreas de mejora en sus respectivos ámbitos.
- Dificultades en la gestión.
- Retos, tendencias y perspectivas de futuro.
- Medidas que visualicen, sugerencias y propuestas de mejora.



## Prueba piloto

Antes de la puesta en marcha del proceso de las entrevistas personales definitivo, está previsto realizar una primera prueba o puesta en escena siguiendo los mismos pasos pensados para el estudio real, pero en una escala más pequeña. El **objetivo principal** de esta prueba piloto consiste en **homogeneizar tanto las temáticas como la manera de abordar las entrevistas** posteriores. Además de este objetivo principal, la realización de la prueba piloto también permitirá:

- Validar el **contenido y las temáticas** a tratar en las entrevistas personales.
- Observar el **flujo de las entrevistas** para identificar los temas, aspectos o variables de mayor interés y decidir cuál es la forma más adecuada de medir y capturar cada una de ellas. Esto permitirá, una vez concluida la prueba, disponer de un **guion definitivo** y testado para la realización de las sucesivas entrevistas.
- Determinar cuál será el rol de cada persona y cómo se distribuirán en las sucesivas visitas en función de las necesidades, la operativa y los tiempos identificados.
- Identificar y obtener ideas o pautas acerca de cómo proceder para que el equipo entrevistador las ponga en práctica en las sucesivas entrevistas.
- Detectar problemáticas y posibles soluciones o alternativas.

### *Hospitales para la realización de la prueba*

Para la realización de la prueba piloto se ha escogido a los hospitales y centros seleccionados para las entrevistas de Aragón y Castilla la Mancha (Toledo y Ciudad Real, respectivamente), por motivos de **disponibilidad y proximidad de los centros**.

### *Operativa de la prueba*

A continuación, se ofrece una breve descripción de los aspectos más relevantes relacionados con la operativa de la prueba piloto.

En primer lugar, para la realización de la prueba está previsto que asistan **4 personas con capacidad de liderar equipos de entrevistadores** y **un analista** que irá rotando, de tal forma que todos los ejecutores del trabajo de campo en las entrevistas sucesivas hayan asistido y participado como mínimo en una entrevista. De esta forma, se asegura que todos los miembros del equipo conocen el procedimiento operativo y las instrucciones a seguir para realizar de forma adecuada las entrevistas.

Conforme se vayan realizando las entrevistas en estos hospitales, también está prevista la realización de **puntos de control** con todos los miembros del equipo. La idea es que al término de las entrevistas se lleven a cabo reuniones breves con todo el equipo implicado en las que las responsables y entrevistadores expongan y pongan en común aspectos relevantes identificados en las mismas, temas que sería relevante incorporar al guion u otras consideraciones.

### *Output de la prueba*

Una vez concluida la prueba piloto, se realizará un **workshop** para poner en común todas las cuestiones y puntos de interés identificados durante la realización de esta, con el propósito de elaborar un **guion definitivo** con las temáticas que finalmente se tratarán y las preguntas que se deberán formular a las personas entrevistadas.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que se trata de entrevistas con un carácter abierto y que se van perfilando a medida que transcurre la conversación, por lo que la finalidad del guion es estructurar dichas entrevistas en torno a un esquema de ítems o temas y canalizarlas de forma ordenada y estructurada.

Por otra parte, también es posible que el guion definido no siempre se adapte a la multitud de casuísticas que puedan darse durante el trabajo de campo, por lo que los entrevistadores tendrán la labor de adecuar, en la medida de lo posible, el discurso, el grado de profundidad de los temas y el guion a cada caso.

Además, este *workshop* también tendrá como objetivo el diseño del guion y **la asignación del equipo de trabajo definitivo**, con las tareas y roles que desempeñará cada persona.

## Organización del trabajo de campo

Una vez descrita la operativa de las entrevistas personales, a continuación, se expone la organización de los equipos encargados de llevarlas a cabo.

### Equipo encargado de realizar las entrevistas personales

#### *Personas encargadas de realizar las entrevistas y roles*

Para la realización de las entrevistas del trabajo de campo se han seleccionado dos perfiles diferenciados. Por un lado, **3 líderes de trabajo** (más **1 de reserva** por si fuera necesario) que tengan una visión global del proyecto y la finalidad de esta parte del trabajo de campo y que se encarguen de dirigir y conducir las entrevistas y, por otro, **3 analistas** para la recogida y el análisis de la información.

Los **roles**, responsabilidades y tareas de las que se encargan específicamente cada uno de estos perfiles se definen a continuación:

- **Líderes de trabajo:**
  - Liderar y dirigir las entrevistas con los distintos profesionales y responsables
  - Identificar los temas y aspectos más relevantes
  - Coordinar los equipos
  - Supervisar el trabajo de campo
  - Organizar reuniones al término de las sesiones a fin de resumir las actividades diarias y los temas tratados
- **Analistas**
  - Recopilar y volcar la información
  - Estructurar y analizar la información recopilada
  - Preparar el material necesario para la realización del trabajo de campo

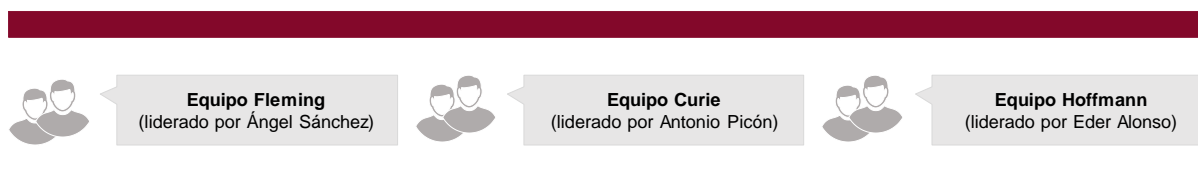
### Composición de los equipos

Teniendo en cuenta la tipología de entrevistas, la cantidad de información a recoger y los perfiles y tareas de cada individuo, la composición de los equipos debe contar, como mínimo, con 2 miembros.

De este modo, se han formado **3 equipos** de trabajo, cada uno de ellos compuesto por **1 supervisor o líder** de trabajo y **1 analista**:

- Equipo Fleming, liderado por Ángel Sánchez
- Equipo Curie, liderado por Antonio Picón
- Equipo Hoffman, liderado por Eder Alonso

#### Ilustración 3. Composición de los equipos para realizar el trabajo de campo



## 5 Realización de las entrevistas personales

Finalmente, y una vez concluido el trabajo de campo con las entrevistas realizadas en los hospitales, el objetivo de esta sección es llevar a cabo una recapitulación de la ejecución de esta parte del trabajo de campo. Esto es, qué hospitales se han visitado y en qué fechas se ha desarrollado el trabajo.

### Hospitales visitados en el trabajo de campo

De los 46 hospitales (más los 4 centros reserva) resultantes de la selección y de una primera validación por parte de las CC. AA. (Ilustración 4), finalmente se han visitado y mantenido entrevistas con un **total de 41 hospitales**. En este punto cabe destacar:

- En algunas comunidades, como Galicia, Andalucía o Cataluña, por problemas de agenda de los centros y otras cuestiones ajenas al proyecto, en algunos de los hospitales consensuados no se pudo llevar a cabo la visita.
- En otras regiones, como Galicia, se produjo alguna modificación de centros con relación a los inicialmente previstos, debido a que se consideraron más adecuados dado el objetivo del trabajo de campo.
- Por último, hay que mencionar que no se visitó a ninguno de los centros reserva.

A continuación, en el siguiente mapa se listan los 41 centros que finalmente se han visitado y en los que se han mantenido las entrevistas (Ilustración 4):

## Ilustración 4. Mapa de los 41 centros en los que se ha llevado a cabo el trabajo de campo

### Galicia

1. Complejo Hospitalario Universitario de Vigo
2. Hospital de Montecelo (Área Sanitaria de Pontevedra)

### Asturias

3. Hospital Universitario Central de Asturias

### Cantabria

4. Hospital Universitario Marqués de Valdecilla

### Extremadura

29. Complejo Hospitalario Universitario de Badajoz

### Castilla La Mancha

30. Hospital General de Ciudad Real (P)
31. Complejo Hospitalario de Toledo (P)

### Madrid

32. Complejo Hospitalario Gregorio Marañón
33. Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda
34. Hospital Rey Juan Carlos
35. Fundación Jiménez Díaz
36. Hospital Universitario 12 de octubre

### Castilla y León

37. Complejo Asistencial Universitario de Salamanca
38. Hospital Clínico Universitario de Valladolid
39. Complejo Asistencial Universitario de Burgos

### Canarias

40. Complejo Hospitalario Universitario de Gran Canaria Dr. Negrín
41. Complejo Hospitalario Universitario Ntra. Sra. de Candelaria

### País Vasco

5. Hospital Universitario de Cruces
6. Organización Sanitaria Integrada Alto Deba

### Navarra

7. Complejo Hospitalario de Navarra

### La Rioja

8. Hospital San Pedro

### Aragón

9. Hospital Universitario Miguel Servet (P)
10. Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa (P)

### Cataluña

11. Hospital Universitari Vall d'Hebron
12. Hospital Universitari de Bellvitge
13. Hospital Clínic de Barcelona
14. Hospital de Mataró
15. Hospital de Sant Pau i Santa Tecla

### Comunidad Valenciana

16. Hospital General Universitario de Castellón
17. Hospital Universitario y Politécnico La Fe
18. Fundación Instituto Valenciano de Oncología
19. Hospital de Manises
20. Hospital General Universitario de Alicante

### Baleares

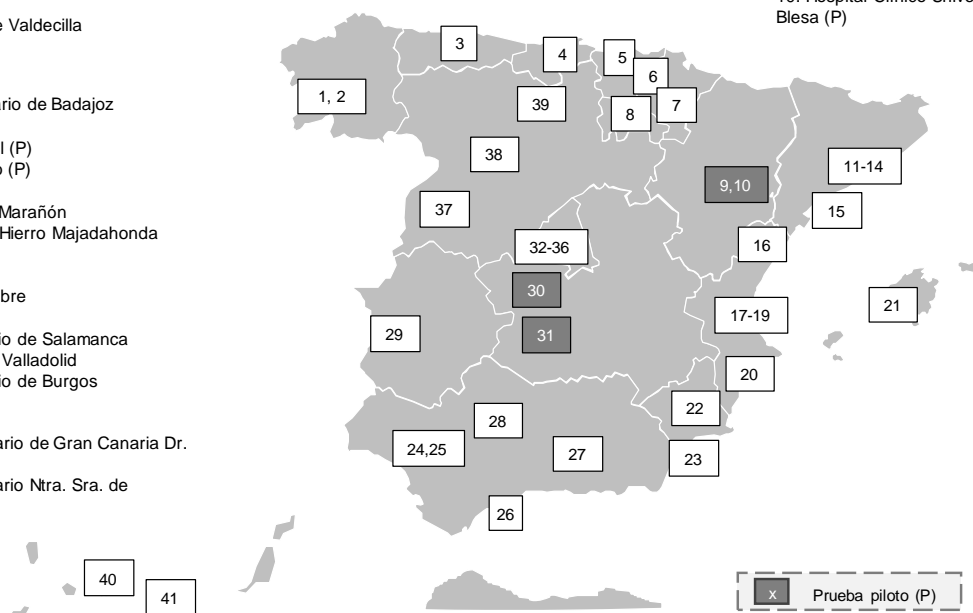
21. Hospital Universitario Son Espases

### Murcia

22. Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca
23. Complejo Hospitalario Universitario de Cartagena

### Andalucía

24. Hospital Universitario Virgen el Rocío
25. Hospital Universitario Virgen De Valme
26. Hospital Costa Del Sol
27. Hospital Universitario San Cecilio
28. Hospital Universitario Reina Sofía



Fuente: elaboración propia

### Cuadro 5: Indicadores de la representatividad de la selección de hospitales<sup>3</sup>

| Indicadores de los 41 hospitales visitados en el trabajo de campo sobre los 355 hospitales objeto de análisis |              |
|---|--------------|
| Porcentaje de centros hospitalarios   | <b>11,5%</b> |
| Porcentaje de camas   | <b>29,7%</b> |
| Porcentaje de equipos de alta tecnología <sup>1</sup>   | <b>35,4%</b> |
| Porcentaje de complejos hospitalarios   | <b>29,3%</b> |

(1) No incluye hemodiálisis. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del CNH

### Calendario en el que se desarrollaron las entrevistas personales

Por último, la realización de las entrevistas personales en los 41 hospitales se llevó a cabo a lo largo de los meses **entre noviembre de 2019 y marzo de 2020**, tal y como se detalla a continuación en el Cuadro 6 y en el Cuadro 7, respectivamente:

---

<sup>3</sup> Después de la revisión por parte de las CC. AA. de la lista de centros que conforman la población de hospitales, esta se redujo de 555 a 355 centros hospitalarios. Los porcentajes de representatividad están calculados con relación a los 355 centros hospitalarios.

**Cuadro 6: Calendario del trabajo de campo durante los meses de noviembre y diciembre de 2019**

|  | 2019      |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|-----------|----|----|----|----|-----------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  | Noviembre |    |    |    |    | Diciembre |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|  | 25        | 26 | 27 | 28 | 29 | 2         | 3 | 4 | 5 | 6 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Hospital Universitario Miguel Servet                 |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa          |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Complejo Hospitalario de Toledo                      |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Hospital General de Ciudad Real                      |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Hospital General Universitario de Alicante           |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Complejo Hospitalario Universitario de Vigo          |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Hospital de Montecelo                                |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Complejo Hospitalario Universitario de Cartagena     |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |

|  | 2019      |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
|--|-----------|----|----|----|----|-----------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
|  | Noviembre |    |    |    |    | Diciembre |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
|  | 25        | 26 | 27 | 28 | 29 | 2         | 3 | 4 | 5 | 6 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 16 | 17 | 18 | 19 |  |  |
| Hospital Universitario Virgen del Rocío        |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Clínico Virgen de Valme               |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Universitari San Espases              |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Universitario Central de Asturias     |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Universitari Vall D'hebron            |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Universitari de Bellvitge             |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Complejo Hospitalario Universitario de Badajoz |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Hospital Universitario de Cruces               |           |    |    |    |    |           |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |

**Cuadro 7: Calendario del trabajo de campo durante los meses de enero, febrero y marzo de 2019**

|   | 2020  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
|---|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---|---|---|---|----|-------|---|
|   | Enero |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Febrero |   |   |   |   |    | Marzo |   |
|   | 9     | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 3       | 4 | 5 | 6 | 7 | 18 | 2     | 3 |
| Complejo Asistencial Universitario de Salamanca | ■     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Clínico Universitario de Valladolid    |       | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario Reina Sofía              |       |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario San Cecilio              |       |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Costa del Sol                          |       |    |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario y Politécnico de la Fe   |       |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Fundación Instituto Valenciano de Oncología     |       |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital General Universitario de Castellón     |       |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital de Manises                             |       |    |    |    |    | ■  |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |



|   | 2020  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
|---|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---|---|---|---|----|-------|---|
|   | Enero |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Febrero |   |   |   |   |    | Marzo |   |
|   | 9     | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 3       | 4 | 5 | 6 | 7 | 18 | 2     | 3 |
| Complejo Asistencial Universitario de Burgos                        |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Organización Sanitaria Integrada Alto Deba                          |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Complejo Hospitalario de Navarra                                    |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Complejo Hospitalario San Millán San Pedro de La Rioja              |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario Marqués de Valdecilla                        |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Complejo Hospitalario Universitario Nuestra Señora de la Candelaria |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Complejo Hospitalario Universitario de Gran Canaria Dr. Negrín      |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Cínic de Barcelona   |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital de Sant Pau i Santa Tecla                                  |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |

|   | 2020  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
|---|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---|---|---|---|----|-------|---|
|   | Enero |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Febrero |   |   |   |   |    | Marzo |   |
|   | 9     | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 3       | 4 | 5 | 6 | 7 | 18 | 2     | 3 |
| Hospital de Mataró                            |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario Puerta de Hierro       |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Complejo Hospitalario Gregorio Marañón        |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Rey Juan Carlos                      |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |
| Hospital Universitario 12 De Octubre          |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |   |   |   |   |    |       |   |

## 6 Resultados de las entrevistas realizadas

Por último, las entrevistas realizadas en los hospitales que se detallan en la sección anterior ha permitido identificar y obtener hallazgos, temas de interés y mejores prácticas en el ámbito de la gestión de la farmacia hospitalaria y bienes de equipos de alta tecnología, muchos de los cuales, a su vez, han servido de base para emitir y proponer recomendaciones y propuestas con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión de la farmacia hospitalaria y los bienes de equipo de alta tecnología.

Más concretamente, los resultados del trabajo de campo se han resumido y agrupado en una **ficha técnica** para cada hospital, incluyendo los aspectos más relevantes, las mejores prácticas y los principales temas de interés identificados en cada uno de ellos. Esto ha permitido tener tanto un entendimiento en profundidad de cada hospital como poder agregar y resumir toda la información para todos ellos.

Asimismo, una vez completado este paso, se ha llevado cabo un **workshop** para la exposición, puesta en común y discusión del contenido de estas. Esto ha permitido dibujar y trazar los primeros **hallazgos** y **medidas** y una parte del **grado de evidencia** que los soporta, que posteriormente ha sido ampliado con análisis realizados por la AIReF.