

2011 - 2012

Borrador de análisis de las Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios



Una primera aproximación a la reflexión sobre el futuro de las Jornadas

Diciembre de 2010

Contenido

ANTECEDENTES	3
1. Participación	3
2. Organización.....	5
3. Recursos	8
4. Objetivos y contenidos.....	10
5. Las opiniones.....	16
6. Fundación y Jornadas	18
OBJETIVO GENERAL	19
SITUACION	19
Programa de comunicación.....	21
LÍNEAS DE ACTUACION	22
Anexo I. Adjudicación de las VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios - 2006	23

ANTECEDENTES

Las jornadas se proyectan por primera vez en febrero de 1992, para realizarlas a final de ese mismo año como un hito de reafirmación y relanzamiento del “Proyecto Signo”. Finalmente tienen su puesta en escena como “Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Hospitalarios” en enero de 1993 en Hellín.

Los objetivos que identifican sus organizadores y que servirán también para su segunda edición (Oviedo, mayo de 1994), esta vez con la denominación actual de “Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios” son: 1. Crear un marco que estimule el debate y la confrontación de experiencias en la gestión sanitaria, 2. Marcar un nuevo hito en el proyecto (signo) que sirva de reflexión y relanzamiento de nuevas iniciativas y 3. Dar publicidad a los logros alcanzados (proyecto signo) e invitar a participar a nuevas entidades.

Desde entonces se han realizado ocho ediciones más: A Coruña (octubre 1996), Las Palmas de Gran Canaria (noviembre 1998), Bilbao (noviembre, 2000), Madrid (junio 2002), Toledo (octubre 2004), Salamanca (junio 2006), Murcia (noviembre 2008) y Palma de Mallorca (junio 2010). Su undécima edición (Valladolid junio 2012) está en marcha.

1. Participación

Cuadro 1. Participantes por CCAA

CCAA	I 1993 Hellín	II 1994 Oviedo	III 1996 Coruña	IV 1998 Canarias	V 2000 ¹ Bilbao	VI 2002 Madrid	VII 2004 Toledo	VIII 2006 ² Salaman	IX 2008 Murcia	X 2010 Mallorca
ANDALUCIA	34	104	58	84		69		83	43	66
ARAGON	32	62	40	30		31		2	4	7
ASTURIAS	43	314	44	48		30		27	7	15
CANARIAS	46	89	50	364		73		119	41	41
CANTABRIA	12	26	21	7		10		12	11	17
CASTILLA Y LEON	59	123	47	52		64		336	68	88
CASTILLA-LA MAN- CHA	49	98	39	50		50		51	34	29
CATALUÑA	33	72	167	117		132		61	69	190
COM. VALENCIANA	12	26	39	29		39		37	52	29
EXTREMADURA	32	39	5	2		26		34	16	11
GALICIA	16	106	858	113		84		41	35	46
ISLAS BALEARES	34	29	9	7		28		16	21	140
LA RIOJA	6	8	3	2		5		10	6	6
MADRID	129	271	248	266		382		169	149	190
MURCIA	28	62	48	33		40		45	220	20
NAVARRA	7	8	3	9		11		11		
PAIS VASCO	11	36	37	36	373	41		32	23	39
Otros PAISES	2	3	2	5		2				3
Total participantes	585	1.476	1.718	1.254	1.208	1.117	968	1.086	799	937
Total sin CCAA organizadora	536	1.162	860	890	835	735	730	750	579	797
Fuente	BD³	BD³	Acta⁴	BD³	Acta⁴	BD³	BD²	BDfs⁵	BDfs⁵	BDfs⁵

(1) No se dispone de la participación en estas Jornadas (Bilbao) porque la organización se negó a entregar la información. Los participantes totales se han obtenido del acta de cierre del Comité Organizador de 2 de enero de 2001. El total sin CCAA se ha estimado utilizando la media de participantes de las CCAA organizadoras de las ediciones anterior y posterior.

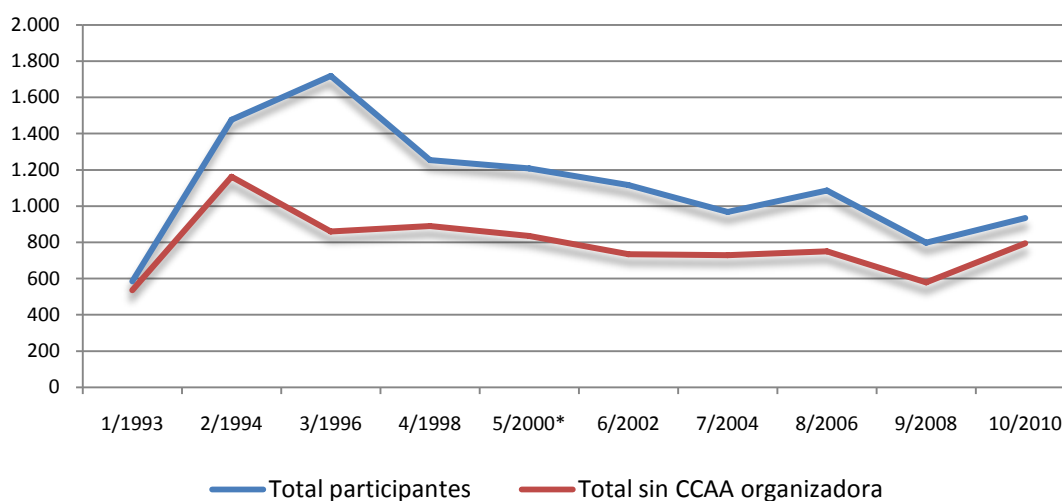
(2) Se está buscando la Base de Datos que entregó el Comité Organizador (Toledo), el número de inscritos se ha obtenido del acta de cierre y de ahí se ha aproximado el número total de participantes.

(3) BD: Base de datos con a filiación de los participantes.

(4) Acta de cierre del Comité Organizador.

(5) BD signo

Figura 1. Participantes en las Jornadas



Es evidente que la tendencia de la participación desde 1996 (y si es por capacidad de atracción de otras CCAA desde 1994) es decreciente. Pueden identificarse tres fases: la de lanzamiento desde el Ministerio de Sanidad (1993 – 1994), la de consolidación fuera del Ministerio (1996 – 2000) y la de mantenimiento después de las transferencias (2002 – 2010).

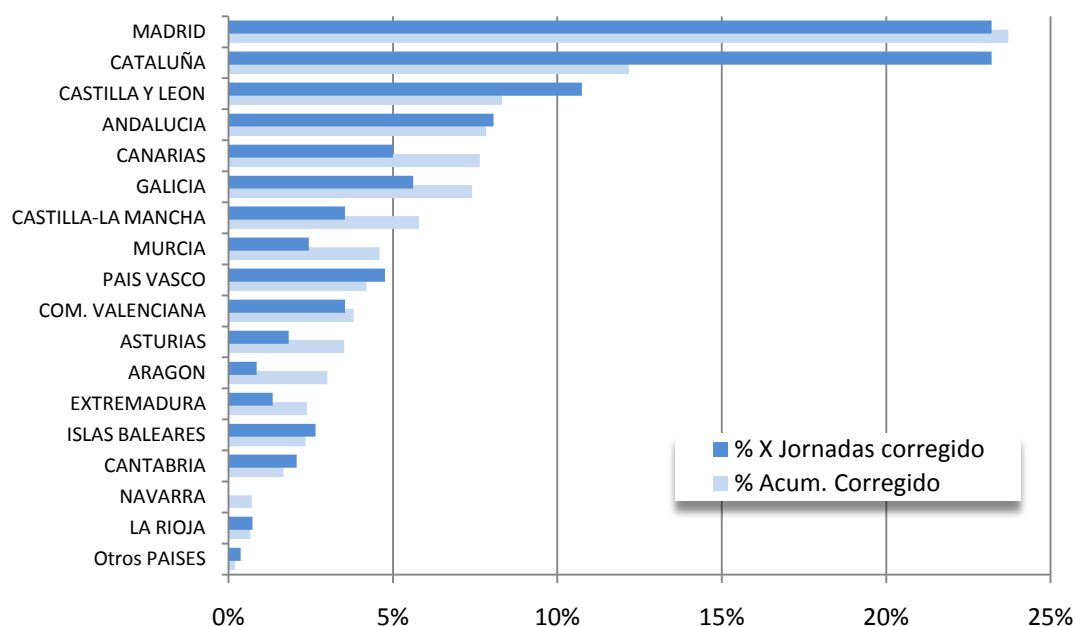
En la primera columna del cuadro 2 se ha recogido la participación acumulada por CCAA (suma de participantes en las diez Jornadas), en la segunda columna se han corregido las Comunidades organizadoras, sustituyendo el número de sus participantes cuando organizaron el evento por el promedio del resto de los años y en la tercera, se muestra la participación en las últimas Jornadas, corrigiendo de igual forma los registrados de Baleares. En verde se han señalado las CCAA con mayor participación, en rojo las que menos y el amarillo sitúa las que están en torno a la media.

Cuadro 2a. Participantes en las Jornadas por CCAA

	% Acumulado	% Acumulado. Corregido ⁽¹⁾	% X Jornadas corregido ⁽²⁾
ANDALUCIA	6%	8%	8%
ARAGON	2%	3%	1%
ASTURIAS	6%	4%	2%
CANARIAS	9%	8%	5%
CANTABRIA	1%	2%	2%
CASTILLA Y LEON	9%	8%	11%
CASTILLA-LA MANCHA	4%	6%	4%
CATALUÑA	9%	12%	23%
COM. VALENCIANA	3%	4%	4%
EXTREMADURA	2%	2%	1%
GALICIA	14%	7%	6%
ISLAS BALEARES	3%	2%	3%
LA RIOJA	1%	1%	1%
MADRID	20%	24%	23%
MURCIA	6%	5%	2%
NAVARRA	1%	1%	0%
PAIS VASCO	3%	4%	5%
Otros PAISES	0%	0%	0%

La participación en las Jornadas sigue dependiendo en gran medida de la aportación de Madrid. Como Comunidades emergentes se observan Cataluña y Castilla y León. Descienden Extremadura, Aragón, Asturias y Murcia y se mantiene el resto. Se puede observar también la baja participación en conjunto de Andalucía, Castilla – La Mancha, Navarra y otros países. En la figura 2 se puede ver la misma información ordenada de mayor a menor participación.

Figura 2. Participantes en las Jornadas por CCAA



La comparación de la participación con la población registrada de cada Comunidad en el censo de 2010 se muestra en el siguiente cuadro obtenido del cuadro 2.a.

Cuadro 2 b. Participantes en las Jornadas por CCAA versus población

Comunidad Autónoma	Población	% Población	% Acum. Corregido	% X Jornadas corregido
Andalucía	8.370.975	18%	8%	8%
Cataluña	7.512.381	16%	12%	23%
Comunidad de Madrid	6.458.684	14%	24%	23%
Comunidad Valenciana	5.111.706	11%	4%	4%
Galicia	2.797.653	6%	7%	6%
Castilla y León	2.559.515	5%	8%	11%
País Vasco	2.178.339	5%	4%	5%
Canarias	2.118.519	5%	8%	5%
Castilla-La Mancha	2.098.373	4%	6%	4%
Región de Murcia	1.461.979	3%	5%	2%
Aragón	1.347.095	3%	3%	1%
Extremadura	1.107.220	2%	2%	1%
Islas Baleares	1.106.049	2%	2%	3%
Principado de Asturias	1.084.341	2%	4%	2%
Navarra	636.924	1%	1%	0%
Cantabria	592.250	1%	2%	2%
La Rioja	322.415	1%	1%	1%

2. Organización

La organización de las Jornadas se ha generado desde el Comité Organizador / Científico, aunque todas ellas se han configurado en torno al hilo conductor formado por las mesas redondas, complementado siempre por la comunicaciones, los posters, el bazar y la exposición comercial. En las dos primeras se contó también con la expo-informática, entre las IV y las VII con talleres y en las décimas con simposios autofinanciados. En el cuadro 3 y figuras 3 y 4 se muestra su evolución.

Cuadro 3. Organización de las Jornadas

	1/1993	2/1994	3/1996	4/1998	5/2000	6/2002	7/2004	8/2006	9/2008	X/2010
Comité Organizador	8	11	18	36	52	57	69	20	20	27
Ponentes	103	136	140	131	135	245	169	114	93	81
Comunicaciones	39	139	243	124	160	158	174	229	185	176

Figura 3. Número de participantes en el Comité Organizador

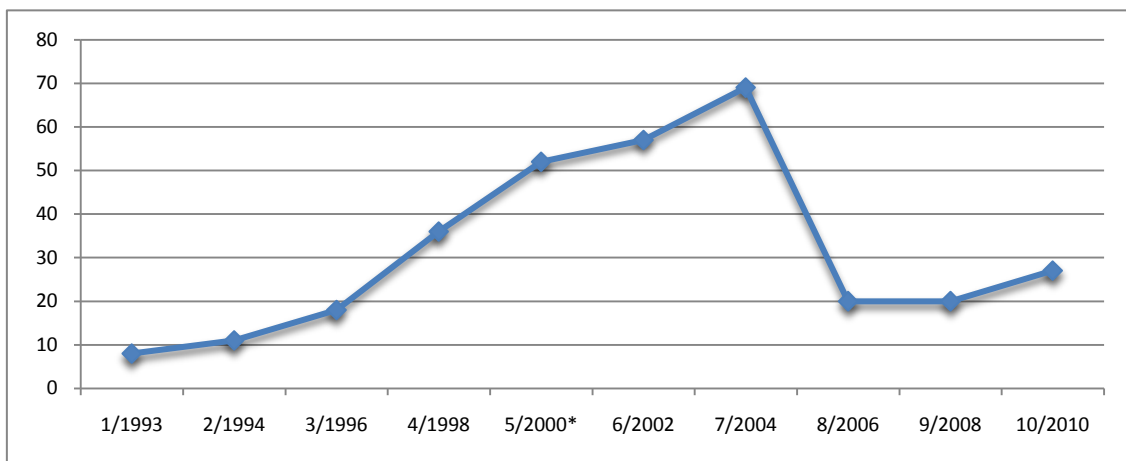
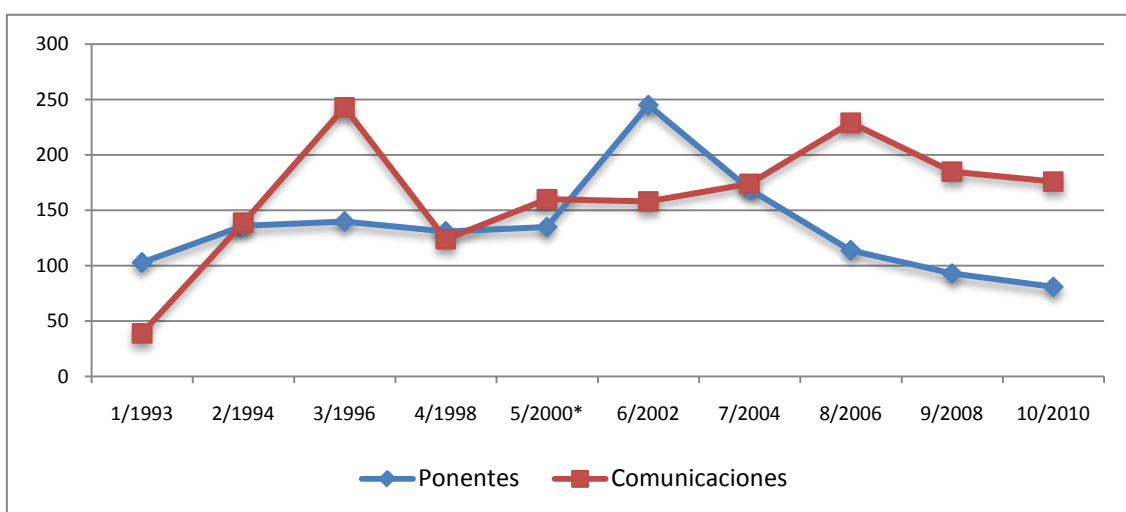


Figura 4. Número de ponentes y comunicaciones en las Jornadas



El número de miembros que forman el Comité Organizador crece progresivamente hasta llegar a los máximos de Madrid VI (donde con la transferencias sanitarias conviven la nueva y la vieja administración) y Toledo VII (que por inercia aumenta su número, aunque se empiezan a tomar medidas separando el Comité Organizador de un Consejo Asesor). En septiembre de 2004 el Patronato decide mantener en el tiempo la secretaría técnica y la web, reducir el número de miembros del Comité Organizador e instar a la coordinación con la Fundación y sus actividades (acta 20 de 10-9-2004. Documento “Jornadas... reflexiones de 12 años”), en noviembre de ese año aprueba una nueva definición del “contrato de adjudicación de las Jornadas”, que entre otras cuestiones, limita a veinte los miembros del Comité Organizador y exige una renovación en cada edición del 50% (acta 21 de 12-11-2004).

El Comité de Salamanca VIII se configura inicialmente con un Presidente, tres personas de apoyo directo, una de ellas el presidente de las Jornadas anteriores, tres personas de atención primaria, tres clínicos, dos enfermeras, tres personas de especializada, tres de la industria y dos personas vinculadas a la tecnología sanitaria.

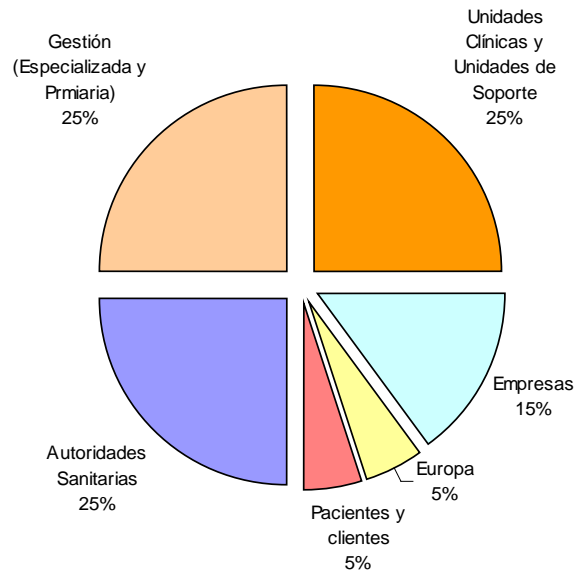
La distribución por CCAA desde entonces (2006 – 2010) puede verse en el cuadro 4. Quizá alguno de los comportamientos y tendencias en cuanto a la participación por Comunidades pueda tener relación con ausencias prolongadas perfectamente visibles.

La renovación del 50% se ha realizado en todas las ediciones desde entonces.

Cuadro 4. Distribución por CCAA de los últimos Comités Organizadores

	VIII 2006	IX 2008	X 2010	% acumulado
ANDALUCIA	1	1	2	6%
ARAGON				
ASTURIAS	1	1		3%
CANARIAS	1	1	1	5%
CANTABRIA				
CASTILLA Y LEON	5	1	3	14%
CASTILLA-LA MANCHA	2	2	1	8%
CATALUÑA	3	2	2	11%
COMUNIDAD VALENCIANA	1	2	2	8%
EXTREMADURA				
GALICIA				
ISLAS BALEARES	1	1	9	17%
LA RIOJA				
MADRID	4	3	6	20%
MURCIA	1	3		6%
NAVARRA				
PAIS VASCO			1	2%
Totales	20	17	27	100%

Por último, el desarrollo de las transferencias sanitarias incorporaron progresivamente a la organización un mayor número de altos cargos de los Servicios de Salud, perdiendo en parte la visión de la gestión directa de los centros. Esta situación que se constata en 2006 llevó al Patronato de la Fundación a incluir una nueva cláusula en el contrato de adjudicación de las Jornadas: “Las IX Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios se comprometen a proponer y cumplir una composición porcentual de las ponencias en función de los objetivos concretos de las Jornadas, que respete a los diferentes colectivos que participan en la Fundación, utilizando por defecto los siguientes:

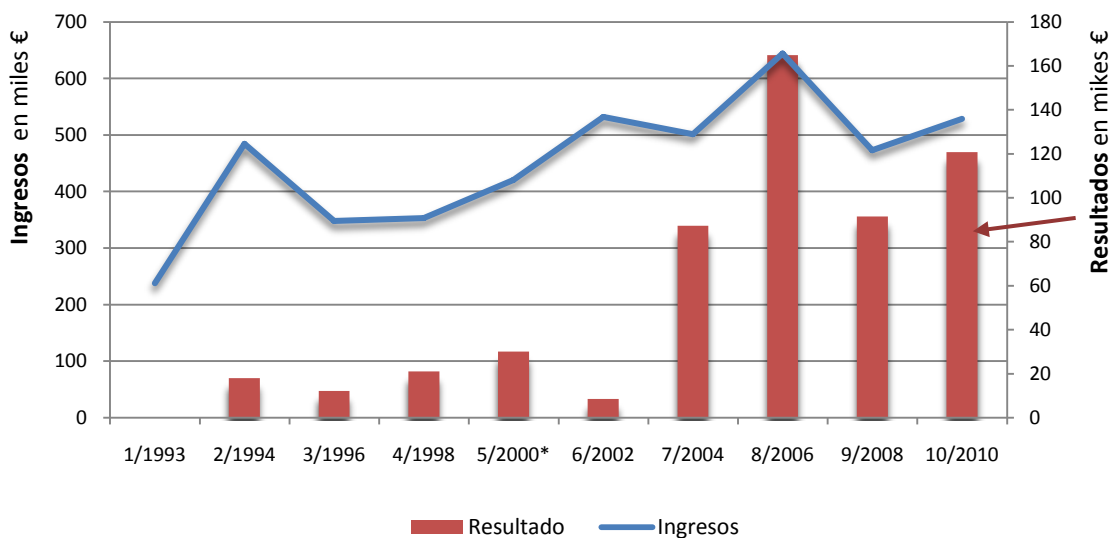


3. Recursos

Frente al decrecimiento de la participación se observa una tendencia creciente en los ingresos económicos y especialmente en los resultados obtenidos, si bien es preciso diferenciar claramente dos fases: La correspondiente a los años 1993 – 2002 donde la mayor pretensión es equilibrar los resultados dejando como máximo un pequeño remanente para las siguientes Jornadas y desde 2004 en adelante, cuando se empieza a perseguir unos resultados mayores que permitan financiar a la Fundación y sus actividades entre Jornadas.

Cuadro y figura 5. Presupuesto liquidado de ingresos y resultados por Jornadas (en miles de euros)

	I 1993 Hellín	II 1994 Oviedo	III 1996 Coruña	IV 1998 Canarias	V 2000 ¹ Bilbao	VI 2002 Madrid	VII 2004 Toledo	VIII 2006 ² Salaman	IX 2008 Murcia	X 2010 Mallorca
Ingresos	238	485	348	353	421	532	502	645	473	529
Resultado	0	18	12	21	30	9	87	164	92	121



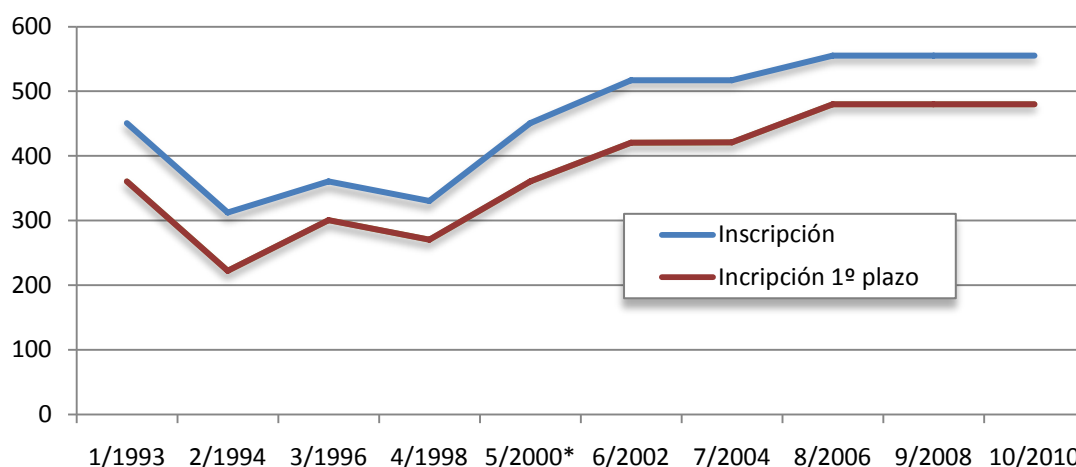
El crecimiento no se ha debido al aumento de las tarifas de inscripción, que en el acumulado (1993 – 2010) ofrece un crecimiento del 23,1% (0,37% anual), aunque en realidad ha habido fases de decrecimiento y de estancamiento como puede verse en el cuadro y figura 6. En los últimos años (desde 2006) el factor precio no ha intervenido puesto que se ha mantenido constante.

Por otra parte, también desde 2006, se aprobaron por el Patronato de la Fundación la ampliación del abanico de tarifas en función del plazo de pago y de la pertenencia a la Fundación. En las mejores condiciones (Signo y primer plazo) el crecimiento de tarifas desde 1993 se sitúa en 24,7% (el IPC ofrecido por el INE entre 1/93 y 6/2010 es del 67,9%).

Cuadro y figura 6. Tarifas de inscripción a las Jornadas (en euros)

	I 1993 Hellín	II 1994 Oviedo	III 1996 Coruña	IV 1998 Canarias	V 2001 Bilbao	VI 2002 Madrid	VII 2004 Toledo	VIII 2006 Salaman	IX 2008 Murcia	X 2010 Mallorca
Inscripción	451	313	361	331	451	517	517	555	555	555
Inscrip. signo								525	525	525
En 1º plazo	361	222	301	270	361	421	421	480	480	480
En 1º pl. Signo								450	450	450
En sede								630	630	630
En sede signo								600	600	600
% crecimiento	----	-31%	15%	-8%	36%	15%	0%	7%	0%	0%

Cuadro y figura 6. Tarifas de inscripción a las Jornadas (en euros)



Analizando las partidas de ingresos y gastos de las últimas tres ediciones (cuadro 7) puede verse la importancia que tienen las inscripciones (74% de los ingresos promedios), el peso de la restauración (incluida la cena de clausura) en los gastos (24,5%) y el crecimiento de los gastos de la organización.

Cuadro y figura 7. Detalle de ingresos y gastos de las VIII, IX y X Jornadas

Ingresos	VIII/2006	IX/2008	X/2010	% promedio
1.- EXPOSICION COMERCIAL	103.850	93.830	85.100	16,9
2.- INSCRIPCIONES	516.645	347.790	367.740	73,5
3.- PATROCINIOS Y COLABORACIONES	24.000	31.489	75.800	9,6
Total Ingresos	644.495	473.109	528.640	100,0
Resultados	164.966	91.636	128.711	

Gastos	VIII/2006	IX/2008	X/2010	Promedio	% promedio ⁽¹⁾
1- ESPACIOS PALACIO DE CONGRESOS	32.314	37.715	49.571	39.867	9,5
2- EXPOSICIÓN COMERCIAL Y POSTERS	11.606	8.690	17.143	12.479	3,0
3- EQUIPAMIENTO AUDIOVISUAL	84.039	32.659	46.263	54.321	12,9
4- PANCARTAS Y SEÑALIZACIÓN	6.638	5.237	3.764	5.213	1,2
5- AZAFATAS	7.591	10.029	14.584	10.734	2,6
6- RESTAURACION EN SEDE	63.206	46.774	42.927	50.969	12,1
7- IMPRENTA	15.327	17.501	9.752	14.193	3,4
8- REGALOS	17.255	34.486	18.582	23.441	5,6
9- CARTERAS	32.238	13.580	9.742	18.520	4,4
10- TRADUCCIÓN SIMULTANEA	1.201	0	552	584	0,1
11- REPORTAJE FOTOGRAFICO	1.001	0	0	334	
12- DISEÑO Y MAQUETACION	5.203	2.544	6.943	4.897	1,2
13- PEN DRIVES / CDs PONENCIAS Y COMUNIC.	4.060	4.928	8.857	5.948	1,4
14- CENA DE CLAUSURA	73.295	41.879	41.168	52.114	12,4
15- TRASLADOS CENA	6.741	10.697	6.138	7.859	1,9
16- GASTOS MAILING/MENSAJERÍA	53.360	6.080	7.285	22.242	5,3
17- GASTOS ORGANIZACIÓN COMITÉS/VECISA	17.972	58.112	63.201	46.429	11,0
18- VARIOS		3.251	594	1.922	0,5
19- HONORARIOS VIAJES EL CORTE INGLES(10% SOBRE INGRESOS)	46.483 ⁽²⁾	47.311	52.864	48.886	11,6
Total Gastos	479.529	381.473	399.929	420.951	100,0

(1) Se ha invertido el código de color, el rojo señala los conceptos que están por encima de la media, el verde los que se encuentran por debajo y el amarillo sitúa los que se centran en ella.

(2) Incluye una bonificación final del 4% sobre la venta generada por alojamiento y no se repercute el 10% en los Patrocinios y colaboraciones que fueron directamente a la fundación.

4. Objetivos y contenidos

Las dos primeras Jornadas (Hellín 93 y Oviedo 94) estuvieron monitorizadas desde el Ministerio de Sanidad, los objetivos que pretendían sus organizadores eran: “1. Crear un marco que estimule el debate y la confrontación de experiencias en la gestión sanitaria, 2. Marcar un nuevo hito en el proyecto (signo) que sirva de reflexión y relanzamiento de nuevas iniciativas y 3. Dar publicidad a los logros alcanzados (proyecto signo) e invitar a participar a nuevas entidades.

Con la desaparición del proyecto en junio del 94, la Jornadas siguen por inercia y contra todo pronóstico. En A Coruña (1996) el lema es “La pluralidad en el Sistema Sanitario” y por primera vez se hace énfasis en las Comunidades Autónomas (¿reacción ante la posición del INSALUD que llevó a la desaparición del proyecto?, ¿previsión de la importancia que iban a tener las CCAA en el SNS?...).

En Canarias (1998) la inercia es más clara, porque parece que se pretende volver a la actividad del proyecto signo. Su lema “Desde la reflexión a la acción” invita como hace su Comité Organizador a crear “grupos de trabajo estables que aportaran permanentemente sus trabajos para compararlos con otras experiencias y paulatinamente irlos implantando en nuestros Centros”. De hecho se consiguen organizar 24 talleres de trabajo que inician un año antes su andadura para presentar su conclusiones en las Jornadas (con 244 personas “pre-inscritas”).

Lo mismo sucede en Bilbao (2000) donde se reitera la continuidad con las cuatro sesiones anteriores. Aquí el énfasis se pone en la “apertura de las Jornadas y la expansión a todos los ámbitos posibles al sector público, al sector privado, a las empresas suministradoras, a las compañías de seguros, a los profesionales implicados en la gestión y un largo etcétera”. También se empieza a tener en cuenta la “participación en la Unión Europea”.

Madrid (2002) se enfrenta al gran reto que supone celebrar las primeras Jornadas con toda la Sanidad transferida a las CCAA y se conforma con mantenerse como “punto de encuentro” que fue el lema de las Jornadas. Se intenta renovar el concepto de las Jornadas llamando abiertamente a la participación, desde el primer momento, en el programa, pero quizá el momento es demasiado confuso como para conseguirlo.

Toledo (2004) supone aire fresco al incorporar de manera decidida los clínicos en la organización, empezando por su presidente, sus objetivos iniciales también dan continuidad a las anteriores ediciones. Es la primera vez que se realizan una “Jornada previa” (seis meses antes) con la participación de 115 personas de la Comunidad y cercanas (Valencia y Murcia), donde tras una conferencia inaugural del profesor Barea y dos mesas redondas (“el sector sanitario generador de riqueza” y “Alternativas al gerencialismo”), se presentan las Jornadas por parte del Presidente del Comité Organizador, Presidente de la Fundación, Director General del SES-CAM, y Gerente del Hospital Universitario de Albacete.

Aunque Madrid inicia el contrato de adjudicación que se establece entre el Patronato y el Comité Organizador, es en Salamanca (2006) cuando se desarrolla el contrato como tal y se reestructura la organización de las Jornadas. Los objetivos que constan son: 1. Promover el desarrollo de trabajos que supongan una mejora en las herramientas de gestión sanitaria y, en este ámbito, la colaboración – competencia entre personas y entidades. 2. Explorar trabajos de interés dentro y fuera del sector sanitario (públicos o privados, dentro y fuera de nuestro país) para difundirlos. 3. Incorporar a este foro, nuevos sectores que se han considerado estratégicos por parte del Patronato de la Fundación (Organizaciones Europeas, Empresa, Atención Primaria, “Cliente” y aquellas Instituciones con las que la Fundación ya ha firmado convenios marcos de colaboración...

Murcia (2008) y Palma de Mallorca (2010), no abundaremos en explicaciones porque son las más recientes. Siguen un esquema parecido al iniciado en Salamanca. Quizá es preciso recordar que en la primera es nuevamente un clínico el que ostenta la presidencia y en la segunda un Director General de un Servicio de Salud. En el cuadro 8 se intenta esquematizar los objetivos y contenidos de las sucesivas ediciones

Cuadro 8. Areas temáticas, lemas y objetivos de las Jornadas

	I / 1993 Hellín	II / 1994 Oviedo	III / 1996 A Coruña	IV / 1998 Gran Canaria	V / 20001 Bilbao	VI / 2002 Madrid	VII / 2004 Toledo	VIII / 2006 Salamanca	IX / 2008 Murcia	X / 2010 P. de Mallorca
Areas temáticas	Escenarios Producto hospitalario Coste por Servicio y Paciente Financiación Gestión de Servicios Alianzas Estratégicas	Homologación Continuidad Asistencial	Gestión de Servicios Orientación al cliente RRHH Sistemas de Información	Sistemas Organiza- tivos Modelos	Escenarios	Enfermería H. Media y larga estancia Continuidad Asistencial Planificación y Seguros	Personas Organización Procesos Resultados	RRHH Logística, costes y financiación Europa TICs Gestión Clínica		Alianzas Financiación El paciente como un todo: orientación a resultados
Lema	El hospital como empresa de servicios	Proyecto Signo experiencias y resultados	La pluralidad en el SNS	De la reflexión a la acción		Punto de en- cuentro	Análisis, re- flexión y pro- puestas de futuro	Pensando en el paciente: la continuidad asistencial	Innovación y eficiencia, salud y calidad de vida	Encajando piezas
Objetivos	Crear un marco que estimule el debate y la confrontación de experiencias en la gestión sanitaria Marcar un nuevo hito en el proyecto (signo) que sirva de reflexión y relanzamiento de nuevas iniciativas Dar publicidad a los logros alcanzados (proyecto signo) e invitar a participar a nuevas entidades		Incorporar a las CCAA	Desarrollo de talleres (24) antes de las Jornadas	Incorporar al sector privado, a las empresas suministradoras, a las compañías de seguros, a los profesionales implicados en la gestión	Potenciar la participación pluridisciplinaria y sobre todo la de los profesionales sanitarios con responsabilidad en la gestión. Promover la innovación y los trabajos de evaluación: 1. Monitorización de la IN para 6 hospitales	Revisar críticamente los cambios surgidos en las distintas áreas desde la celebración de las últimas Jornadas. Aprovechar las Jornadas para que sirvan como "Laboratorio de Ideas" para la innovación en la gestión del SNS Plantear reflexiones sobre	1. Promover el desarrollo de trabajos que supongan una mejora en las herramientas de gestión sanitaria y, en este ámbito, la colaboración – competencia entre personas y entidades. 2. Explorar trabajos de interés dentro y fuera del sector sanitario (públicos o privados, dentro y fuera de nuestro país) para difundirlos. 3. Incorporar a este foro, nuevos sectores que se han considerado estratégicos por parte del Patronato de la Fundación (Organizaciones Europeas, Empresa, Atención Primaria, "Cliente" y aquellas Instituciones con las que la Fundación ya ha firmado convenios marcos de colaboración)		Para ello se acuerda la siguiente composición en cuanto a los ponentes y otros participantes destacados en las Jornadas: Autorida-

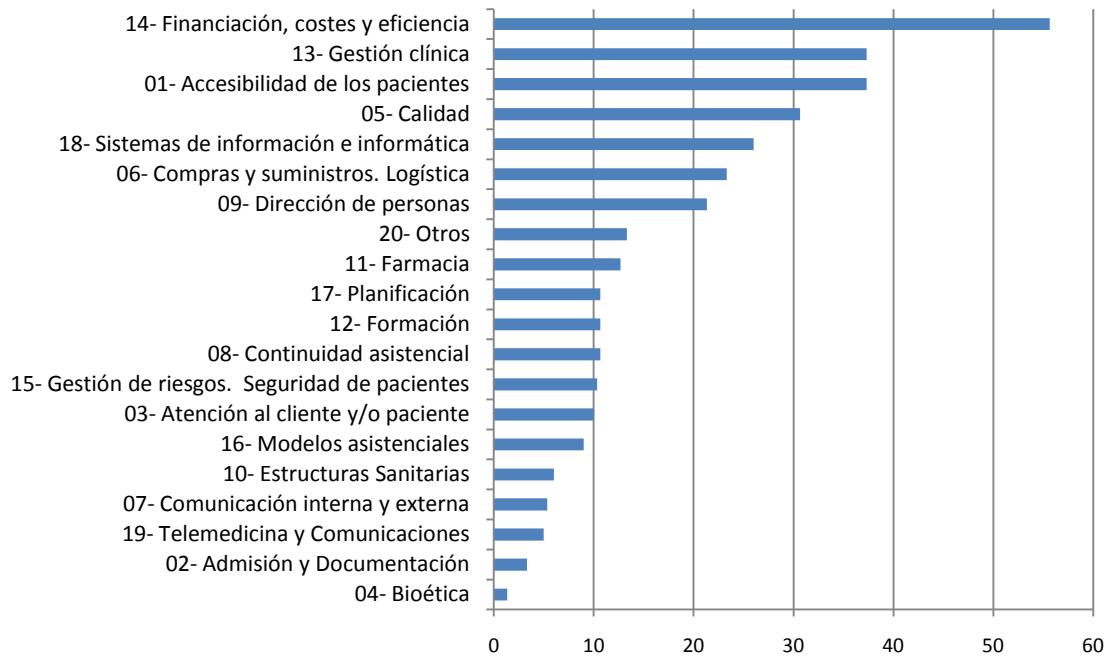
	I / 1993 Hellín	II / 1994 Oviedo	III / 1996 A Coruña	IV / 1998 Gran Canaria	V / 20001 Bilbao	VI / 2002 Madrid	VII / 2004 Toledo	VIII / 2006 Salamanca	IX / 2008 Murcia	X / 2010 P. de Mallorca
						<p>2. Reevaluación de los procedimientos de prescripción, dispensación y administración de fármacos</p> <p>3 Informatización de la HC electrónica</p> <p>4. Homologación: a) Hospitales de corta y media estancia, b) Gestión Clínica, c) Impacto de la gestión de cuidados en GRDs con estancias evitables</p> <p>En cada uno de los proyectos se establece la metodología a seguir basada en la selección de participantes y en la cofinanciación de la Fundación, la relación con las jornadas y el responsable del Comité Organizador (no se llevó a cabo)</p>	<p>la evolución de los diferentes sistemas de salud en el mundo.</p> <p>Ofrecer a los profesionales sanitarios herramientas para la formación personal en estrategias y técnicas útiles en gestión de servicios sanitarios.</p>	<p>des: 25%. Gestión (Atención Especializada y Atención Primaria): 25%, Unidades clínicas y Unidades de Soporte: 25%, Empresa. 15%, Europa. 5% y Pacientes y Clientes. 5%</p> <p>4. Contribuir a resolver los retos que tienen las Jornadas (y la propia Fundación):</p> <p>La relación con los 17 Servicios de Salud.</p> <p>La coordinación con la Fundación.</p> <p>La relación con la asistencia privada</p> <p>La financiación de las Jornadas</p>		

Cuadro 9. Comunicaciones y posters de las últimas Jornadas

Clasificación	COMUNICACIONES				POSTERS				COMUNICACIONES Y POSTERS			
	7/2004	8/2006	9/2008	10/2010	7/2004	8/2006	9/2008	10/2010	7/2004	8/2006	9/2008	10/2010
01- Accesibilidad de los pacientes	9	15	4	39	1	16	16	22	10	31	20	61
02- Admisión y Documentación	6	3	1	2	3	--	3	1	9	3	4	3
03- Atención al cliente y/o paciente	3	3	5	7	2	--	11	4	5	3	16	11
04- Bioética					--	--	3	1		0	3	1
05- Calidad	15	18	18	12	2	17	17	10	17	35	35	22
06- Compras y suministros. Logística	10	13	9	15	0	7	12	14	10	20	21	29
07- Comunicación interna y externa	3	3	2	2	0	4	2	3	3	7	4	5
08- Continuidad asistencial	0	10	2	4	2	3	6	7	2	13	8	11
09- Dirección de personas	13	18	14	7	4	10	7	8	17	28	21	15
10- Estructuras Sanitarias	1	8	1	3	0	3	1	2	1	11	2	5
11- Farmacia	14	11	2	4	3	14	6	1	17	25	8	5
12- Formación	--	4	5	7		6	8	2		10	13	9
13- Gestión clínica	12	29	17	9	2	20	26	11	14	49	43	20
14- Financiación, costes y eficiencia	36	31	31	38	4	19	26	22	40	50	57	60
15- Gestión de riesgos. Seguridad de pacientes	--	3	5	3		1	11	8		4	16	11
16- Modelos asistenciales	7	6	8	4	1	3	4	2	8	9	12	6
17- Planificación	--	18	6	2		3	1	2		21	7	4
18- Sistemas de información e informática	9	28	13	11	2	4	13	9	11	32	26	20
19- Telemedicina y Comunicaciones	--	8	4	2		--	--	1		8	4	3
20- Otros	--	--	11	5		--	13	11		0	24	16
1A Servicios asistenciales	21	--	--	--	11	--	--	--	32			
1B Enfermería	6	--	--	--	8	--	--	--	14			
1D Urgencias	3	--	--	--	0	--	--	--	3			
4A Servicios Generales	6	--	--	--	3	--	--	--	9			
Totales	174	229	158	176	48	130	186	141	222	359	344	317

Los contenidos de las Jornadas se conforman también con las comunicaciones y los posters. En el cuadro 9 se recogen por temas las registradas y publicadas en las últimas cuatro jornadas y en la figura 8 su ordenación de mayor a menor preferencia.

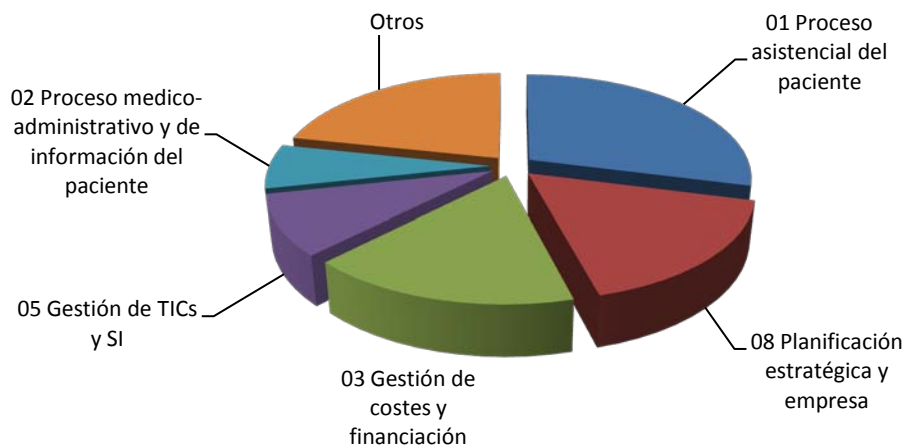
Figura 8. Comunicaciones y posters ordenados por número de aportaciones



La categoría financiación, costes y eficiencia es la que mantiene un mayor y creciente peso seguida por la accesibilidad del paciente, compras suministros y logística y calidad. Por el contrario, admisión y documentación clínica y telemedicina y comunicaciones son las categorías que menos aportaciones han tenido.

Si utilizamos la clasificación sintética del bazar para agrupar las 20 categorías utilizadas en las Jornadas, tenemos que los trabajos asociados al proceso asistencial del paciente son los más numerosos, seguidos por los correspondientes a planificación estratégica y gestión de costes y financiación (figura 9)

Figura 8. Comunicaciones y posters ordenados por número de aportaciones



5. Las opiniones

Antes de la celebración de las Jornadas de Madrid (2002), se realizó una encuesta a los asistentes de las Jornadas de Canarias (1998), sobre cómo configurarían el futuro evento. Contestaron un 6% de la muestra (75). Las respuestas de algunas de las preguntas se muestran en el cuadro 10.

Cuadro 10. ¿Cómo deberían ser las próximas Jornadas (2002)?

	% Si	% NO	% NS/NC
5 He asistido a alguna o a todas las cinco jornadas anteriores	90	10	0
3 La organización de las jornadas debe contar conmigo	75	20	5
12 Deberíamos hacer congresos virtuales - chat antes de las Jornadas	95	0	5
4 Las jornadas deben ser una buena excusa para acelerar los proyectos que tenemos e incluso iniciar algunos nuevos	95	0	5
6 Queremos participar en las mesas, las comunicaciones o el bazar	85	10	5
2 Estas jornadas no deben ser sólo para equipos directivos	85	10	5
7 Me parece excesivo el número de actividades simultáneas	70	25	5
8 Priorizaría las sesiones tipo taller sobre las grandes conferencias	55	45	0
14 Debe reducirse el tiempo entre actividades y no favorecer tanto el "pasillo"	45	50	5
9 Debería bajarse el importe de la inscripción porque de esta forma podría acudir más gente	60	40	0
13 Para cenar prefiero el museo Thyssen al Casino de Madrid	60	30	10
1 Prefiere una capea en las ventas a un concierto en la ópera	30	65	5

En el primer bloque seleccionado los encuestados, que en un 90% ya habían asistido a alguna de las Jornadas anteriores, se muestran muy interesados en hacer congresos virtuales previos y utilizarlas para acelerar los proyectos que tienen en marcha e incluso iniciar algunos nuevos.

En cuanto a la organización de las Jornadas, segundo bloque, el mayor consenso se obtiene en la opinión de que no deben ser únicamente para equipos directivos y que se programan demasiadas actividades simultáneas. Por el contrario no existe acuerdo sobre priorizar las sesiones tipo taller sobre las grandes conferencias, ni en reducir el tiempo entre actividades para no favorecer tanto el "pasillo".

Los encuestados no parecen considerar caras las Jornadas y consideran que reducir su importe no serviría para que pudiera acudir más gente. Por último, se inclinan más por actividades sociales más "culturales" que "populares".

No se dispone de otra referencia sobre la opinión de los participantes en las Jornadas hasta la reciente encuesta realizada a los asistentes a Palma de Mallorca 2010.

En la encuesta, respondida en junio de 2010 por el 11% (99) de los asistentes, de los cuales el 24% se ubica en la Comunidad Balear, se distingue la organización de las mesas redondas, los temas y el nivel con que se han tratado, sobre el resto de las opciones (cuadro 11).

Los encuestados identifican como manifiestamente mejorables el bazar y la exposición comercial y consideran también mejorables la web de las Jornadas, los simposium y los "posters". También consideran que se debería continuar en la próxima edición con los mismos temas, especialmente sostenibilidad y paciente (cuadro 12).

Cuadro 11. X Jornadas – 2010 ¿Qué ha sido lo que más te ha gustado?

Los temas y el nivel con que se han tratado	80,80%
La organización de las mesas redondas	85,90%
La organización en general	83,80%
El bazar	32,30%
Las comunicaciones	70,70%
Los posters	53,50%
Los simposium	52,50%
La exposición comercial	26,30%
La web de las jornadas	51,50%

Cuadro 12. X Jornadas – 2010 ¿Deberíamos seguir con las mismas líneas temáticas?

Sostenibilidad del SNS	89,90%
El paciente como un todo.	83,80%
Alianzas, en busca de sinergias	75,80%

El 40% de las personas que respondieron echaron de menos (o las siguientes deberían incorporar...) más estudios, por ejemplo, trabajos de campo, presentación de resultados comparativos y guías, y contar con mayor presencia de profesionales y técnicos en las mesas (29%). También se pide que los temas tengan un enfoque más multidisciplinar, más valiente y que se publiquen las conclusiones.

En la encuesta que se realiza en noviembre 2010 a propósito del plan estratégico de la Fundación, las Jornadas es la actividad más valorada por propios (órganos de gobierno) y cercanos (participantes de las diferentes actividades registrados en la BDsigno).

Cuadro 12. X Jornadas – 2010 ¿Cómo valora los siguientes servicios de la Fundación?

	<i>Organos de Gobierno</i>	<i>Participantes</i>
<i>Las Jornadas de gestión</i>	80,0%	81,0%
<i>Los premios profesor Barea</i>	75,9%	72,0%
<i>La Revista</i>	58,5%	71,0%
<i>La página web de la Fundación</i>	67,2%	62,0%
<i>Las comunicaciones que emite periódicamente la Fundación</i>	61,1%	59,0%
<i>La página web de las Jornadas</i>	59,5%	56,0%
<i>Los puntos de encuentro</i>	71,8%	55,0%
<i>La edición de los premios profesor Barea</i>	71,3%	48,0%

6. Fundación y Jornadas

Desde 1994 las Jornadas se quedan sin la autoría oficial del Ministerio de Sanidad y sus propios promotores estuvieron en la duda de liquidarlas o continuar. A Coruña (III 1996) y Gran Canaria (1998) demostraron que habían conseguido un espacio en la sanidad española y que era obligado procurar algún tipo de personalidad jurídica que garantizase su continuidad. En 1999 se constituye la Fundación Signo con este propósito. Los dos años siguientes fueron escenario de diferentes divergencias entre el Patronato de la Fundación y parte del Comité Organizador (con 52 personas en ese momento) por la “propiedad” de las Jornadas, que se resolvieron en febrero de 2001, en una reunión conjunta en la Fundación Jiménez Díaz de Madrid (acta 8/01), con la adjudicación de las VI Jornadas al “proyecto Madrid”.

Para formalizar la decisión los Presidentes y apoderados de la Fundación y de las VI Jornadas firman un contrato de adjudicación. El contrato se inicia con la concesión por parte del Patronato de tres millones de pesetas a cuenta para el inicio de actividades vinculadas a la ejecución del “Proyecto Madrid v3”. Las contrapartidas que se contemplan son:

1. La Fundación Signo se compromete:
 - A colaborar con las VI Jornadas con todos los medios a su alcance (revista, base de suscritos, página web, club Signo, Sesiones de El Escorial...) para favorecer su organización, desarrollo y financiación.
 - A canalizar este compromiso a través del Director del EAS (Equipo de Apoyo y Seguimiento de la Fundación Signo) D. Diego Falcón Vizcaíno, que será junto al Presidente de las Jornadas, quien informe sobre la marcha de las mismas y su ajuste al Proyecto presentado.
 - A realizar una auditoría de cuentas al cierre de las Jornadas, que como máximo se realizará a los cuatro meses de celebración de las mismas, tal y como se solicita en el mencionado documento “Proyecto Madrid”.
2. Las VI Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios se comprometen:
 - A respetar la marca y el fondo de comercio de la Fundación Signo, buscando todas las sinergias posibles de las Jornadas con los proyectos y actividades que desarrolle la Fundación.
 - A seguir lo marcado en el señalado documento “Proyecto Madrid. Versión 3. Enero 2001” y a comunicar al Patronato de la Fundación Signo cuando por algún motivo sea necesario apartarse significativamente de él.
 - A la custodia, mantenimiento y ampliación de la base de datos de participantes, propiedad de la Fundación Signo y a devolverla con sus mejoras al cierre de las mismas.
 - A utilizar los tres millones de ptas. (3.000.000 ptas, 18.030,36 euros) que recibe de la Fundación Signo en este acto, exclusivamente en el desarrollo del Proyecto aprobado promoviendo la participación en las Jornadas de todos los estamentos del hospital.
 - A reintegrar esa cantidad, más los resultados que se obtengan a la Fundación Signo, en un plazo máximo de 6 meses desde el fin de las Jornadas, para que esta pueda dedicarlo a sus fines fundacionales.
3. En el caso de que la organización de las VI Jornadas se desvíe sustancialmente de los compromisos establecidos sin aceptación expresa del Patronato de la Fundación, la Fundación Signo podrá extinguir este contrato con un preaviso de 30 días con derecho al reintegro de las cantidades adelantadas y del nombre e imagen de las Jornadas.

Este contrato se mantiene para las siguientes Jornadas (Toledo 2004) y se modifica para las siguientes (acta 20 y 21 del Patronato), con el siguiente esquema:

- Adjudicación
- Anexo I. Firmas, funciones y atribuciones del Comité Organizador
- Anexo II. Objetivos, funciones, requisitos y programa de actuación
- Anexo III. Programación de actividades
- Anexo IV. Presupuesto estimado y programa de seguimiento.

En este documento, que puede leerse íntegro en el anexo I, en el apartado de funciones y atribuciones del Comité Organizador se señala que:

2.2. Aproximadamente la mitad de los miembros del Comité Organizador tendrán la responsabilidad de promover un proyecto en los términos establecidos en el punto 1.1. (**Promover** el desarrollo de trabajos que supongan una mejora en las herramientas de gestión sanitaria y, en este ámbito, la colaboración – competencia entre personas y entidades), favoreciendo la innovación y la participación en las Jornadas.

2.3. Un miembro del Comité Organizador tendrá la responsabilidad de desarrollar elementos de “participación abierta” como el tradicional “bazar”.

2.4. La secretaría técnica y la tesorería también estarán claramente asignadas a sus correspondientes responsables.

2.5. El resto de los miembros del Comité Organizador tendrán la responsabilidad de explorar trabajos de interés en los términos establecidos en el punto 1.2. (Explorar trabajos de interés dentro y fuera del sector sanitario (públicos o privados, dentro y fuera de nuestro país) para difundirlos).

Sin embargo no se fija ningún tipo de coordinación entre estas funciones y otras similares que deberían estarse desarrollando en la Fundación, donde residen las atribuciones de continuidad y donde se sitúan los medios para realizarlo.

Por último es preciso señalar que el contrato de adjudicación ha sido más una definición de directrices y condiciones, que una exigencia real, vinculante y con seguimiento continuado.

OBJETIVO GENERAL

El objeto y fines de la Fundación Signo constan en el artículo sexto de sus estatutos: *“La promoción y financiación de propuestas encaminadas a mejorar la gestión y evaluación de costes sanitarios que a ser posible impliquen una actividad interhospitalaria, multicomunitaria y multidisciplinaria”*. Las Jornadas, origen inmediato de la Fundación, deben perseguir estos fines.

SITUACION

Se ha revisado la historia de las Jornadas para establecer su situación con cierta independencia de los vaivenes políticos y económicos. Esta situación viene definida por:

- a) Una tendencia moderadamente decreciente en el número de asistentes, que se manifiesta sobre todo en los años post-transferenciales y que la Fundación frena pero no invierte, con repuntes en Salamanca (2006) y Palma (2010).
- b) La participación en las Jornadas sigue dependiendo en gran medida de la aportación de Madrid. Cataluña (que se ha equiparado a Madrid por primera vez en 2010) y Castilla y León se observan como Comunidades emergentes. La suma de estas tres CCAA, junto a la organizadora, han supuesto más del 65% de los asistentes en la última sesión (76% si sumamos Andalucía y País Vasco).

Descienden Extremadura, Aragón, Asturias y Murcia y se mantiene el resto. Se puede constatar también la baja participación en conjunto de Andalucía, Castilla – La Mancha, Navarra y de otros países.

- c) La organización se ha simplificado sustancialmente después de años de cierta acumulación. También se han reducido progresivamente las opciones (áreas temáticas y mesas de ponentes) y se está manteniendo la renovación del 50% en los cargos. Los nuevos comités organizadores deberían tener muy en cuenta las Comunidades “locomotoras” a la hora de configurarse.

- d) Los recursos de las Jornadas muestran una tendencia creciente y especialmente los resultados obtenidos (aún lejos de lo que obtienen sociedades y otras entidades que supera el 40% de los ingresos, frente al 22,3% acumulado de las últimas tres ediciones). Esta tendencia no se justifica por el aumento de tarifas sino por una mejor gestión de los recursos.
- e) En los ingresos se constata una baja aportación de la exposición comercial y de patrocinios y colaboradores en relación a otros eventos similares.
- f) En los gastos es la restauración, con casi un 25% de promedio en las tres últimas ediciones, el concepto que ocupa el primer lugar. Destaca también el equipamiento audiovisual (13%) y debería ajustarse el crecimiento de los gastos de organización (el comité organizador supone, en promedio, un 11% y, si incluimos la Secretaría Técnica, más de un 18% de los ingresos).
- g) Los objetivos y los contenidos, teóricamente independientes entre una jornada y otra, han mantenido una cierta continuidad pero no existe un “catálogo de productos” con una metodología que garantice la referencia y al mismo tiempo la continuidad de los que quieran asistir y/o participar. Esta falta de definición se suple sólo en parte por la historia y por la intuición.

Los objetivos y los contenidos están excesivamente marcados por las áreas temáticas y en definitiva por las mesas redondas, muy condicionadas por el momento, no existe sustrato que pueda referenciar participación, innovación, intercambio de experiencias, búsqueda de socios para el desarrollo de trabajos multidisciplinares y/o multientidades...

- h) Los contenidos que marcan los participantes (comunicaciones y posters) son bastante dispares pero se pueden agrupar en: proceso asistencial del paciente (29%), planificación estratégica y empresa (16,9%), Gestión de costes y financiación (16,5%), Gestión de TICs y S.I (9,2%), Proceso medico – administrativo y de información del paciente (7%) y resto (21%).
- i) Las Jornadas son el servicio mejor valorado, tanto por los órganos de gobierno, como por los participantes en las actividades de la Fundación.
- j) Los participantes opinan que debería darse continuidad entre jornadas (referencia), que las Jornadas deberían servir para acelerar los proyectos que tienen e incluso servir para iniciar nuevos y que no deberían ser sólo para los equipos directivos.

También han opinado muy bien de la organización de las últimas Jornadas y proponen continuar las líneas temáticas, especialmente las de sostenibilidad.

- k) El contrato de adjudicación ha sido más una definición de directrices y condiciones, que una exigencia real, vinculante y con seguimiento continuado. Aún así los resultados son bastante satisfactorios si atendemos a la valoración, las opiniones y los rendimientos obtenidos

No obstante en el contrato se atribuyen funciones que debería estar realizando la fundación y no se promueven y mejoran permanentemente los canales de coordinación que garanticen las sinergias, de esta forma se está perdiendo la oportunidad de hacer crecer ese sustrato que pueda referenciar participación, innovación, intercambio de experiencias y búsqueda de socios para el desarrollo de trabajos.

Programa de comunicación

Desde mediados de año se ha aumentado el esfuerzo por comunicar periódicamente (cada 15 días) noticias sobre las jornadas, utilizando los correos masivos, la web y la revista:

X Jornadas	Junio 2010	Reportaje de las Jornadas	Enviada a 1.630 personas
		Encuesta de opinión	Enviada a 934 personas
	Julio 2010	Resultados de la encuesta	Enviada a 1.630 personas
	Septiembre - Enero	Premios mejores comunicaciones	Enviada a 1.630 personas y publicadas en la revista
		Premios mejores posters	Enviada a 1.630 personas y publicadas en la revista
		Entrevista a los premiados	Enviada a 1.630 personas y publicadas en la revista
XI Jornadas	Julio 2010	Convocatoria de las XI Jornadas	Enviada a 900 personas
		Adjudicación a "Valladolid"	Enviada a 1.630 personas
	Octubre	Acuerdos del Comité Organizador	Enviada a 1.630 personas y publicado en la revista
	Noviembre - enero	Entrevistas a Presidente y Comité Organizador (de actuales y anteriores jornadas)	Enviada (C.Fernández) a 1.674 personas y publicado en la revista Pendientes (E.García, G. Madrid, J. Pomar, ...)

LÍNEAS DE ACTUACION

Es muy difícil trazar las líneas de actuación y establecer el cuadro de mando tal y como se ha hecho en el resto de los documentos sin ajustar el marco que garantice las sinergias entre las Jornadas y la Fundación, por ese motivo se reducen a las siguientes

Objetivo operativo	Objetivo a 30-3-2011	Responsable	Actividades relacionadas
Mejorar las sinergias Jornadas - Fundación	Construir un equipo de trabajo que dentro del plan estratégico configure un nuevo marco	Presidente de las Jornadas y	<ul style="list-style-type: none"> Incluir un punto permanente de coordinación con la Fundación en el orden del día del Comité Organizador
	•		•
Mejorar la presencia de las Jornadas todo el año	Noticia cada 15 días	Presidente del Comité Organizador	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a premiados, presidentes,... Puntos de encuentro de revisión de trabajos (antiguos y recientes) Desarrollo del programa de presencia en los medios Desarrollo de Jornadas locales como la de Albacete sobre todo en 2012

Anexo I. Adjudicación de las VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios - 2006

ANTECEDENTES

El Patronato de la Fundación Signo cuyo objeto y fin fundacional son la promoción de propuestas encaminadas a mejorar la gestión y evaluación de costes sanitarios, acordó en su reunión del pasado 10 de septiembre, recogida en el acta 20/04, conceder a D. Luis Enrique Vicente Sánchez la presidencia del Comité Organizador de las VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios (Salamanca 2006).

Los objetivos, funciones, atribuciones y programa se recogerán en documento firmado por ambas partes, en anexos que forman parte de este documento.

Por estos motivos

REUNIDOS

De una parte D. Alfredo García Iglesias, con DNI 33.190.483-B, Presidente de la Fundación Signo y D. Angel J. Pérez, con DNI 36.932.338 L, Secretario de la Fundación Signo, ambos en nombre y representación de dicha Fundación y en uso de las atribuciones que tienen conferidas.

De otra, D. Luis Enrique Vicente Sánchez, con DNI 32.600.724 H, Presidente de las VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios", en nombre de las mismas.

ACUERDAN

1. La Fundación Signo se compromete:

- *A colaborar con las VIII Jornadas con todos los medios a su alcance (revista, base de suscritos, página web, club Signo, Sesiones de El Escorial...) para favorecer su organización, desarrollo y financiación.*
- *A anticipar los fondos precisos para poner en marcha su organización, hasta un máximo de 18.000 euros*
- *A canalizar estos compromisos a través del Presidente de las Jornadas*
- *A realizar una auditoria de cuentas al cierre de las mismas, que como máximo se realizará a los cuatro meses su celebración.*

2. Las VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios se comprometen:

- *A respetar la marca y el fondo de comercio de la Fundación Signo, buscando todas las sinergias posibles de las Jornadas con los proyectos y actividades que desarrolle la Fundación.*

- *A cumplir lo firmado en el documento “Anexo II. Objetivos, funciones, atribuciones y programa” y a trasladar al Consejo de Dirección de la Fundación cualquier desviación significativa de él.*
 - *A la custodia, mantenimiento y ampliación de la base de datos de participantes, propiedad de la Fundación Signo.*
 - *A utilizar los fondos que reciba de la Fundación, exclusivamente en el desarrollo de las VIII Jornadas.*
 - *A reintegrar las cantidades anticipadas y los resultados que se obtengan a la Fundación Signo, en un plazo máximo de 6 meses desde el fin de las Jornadas, para que esta pueda dedicarlo a sus fines fundacionales.*
 - *A reservar un máximo de 25 invitaciones a las Jornadas para los compromisos que la Fundación pueda señalar a través de su Patronato.*
 - *A proponer y cumplir una composición porcentual de los diferentes colectivos objetivo de las actividades de la fundación, en función de los objetivos concretos de las Jornadas, utilizando por defecto los siguientes:*
 - *Autoridades: 25%*
 - *Gestión (Atención Especializada y Atención Primaria): 25%*
 - *Unidades clínicas y Unidades de Soporte: 25%*
 - *Empresa: 15%*
 - *Europa: 5%*
 - *Pacientes y Clientes: 5%¹*
3. *En el caso de que la organización de las VIII Jornadas se desvíe sustancialmente de los compromisos establecidos sin aceptación expresa del Consejo de Dirección y en su caso del Patronato de la Fundación, la Fundación Signo podrá extinguir este contrato con un preaviso de 30 días con derecho al reintegro de las cantidades adelantadas y del nombre e imagen de las Jornadas.*

Por la Fundación Signo

Fdo: Alfredo García Iglesias
Presidente

Por las VIII Jornadas de Gestión

Fdo: Luis Enrique Vicente Sánchez
Presidente

¹ En rojo se señalan los cambios introducidos para la adjudicación de las IX Jornadas.

Fdo: Angel J. Pérez
Secretario

Y en anexo I
todos los restantes miembros del
Comité Organizador

Madrid a 1 de diciembre de 2004

Anexo I. Firmas, funciones y atribuciones del Comité Organizador

(formato a modo de ejemplo)

Nombre y apellidos	Funciones y atribuciones iniciales	Firma
	•	
3		
4		

1. Acciones de transición para la nueva organización

- 1.1. Presentar las VIII Jornadas y su organización en la reunión de cierre de las VII Jornadas – Toledo.

ANEXO II. Objetivos, funciones, requisitos y programa de actuación

OBJETIVOS

Dentro del marco iniciado por las primeras jornadas de “el hospital como empresa de servicios” y en base a la mejor evidencia científico-técnica y a las expectativas del paciente para conseguir una atención integral de máxima calidad, los objetivos generales que se marcan para las VIII Jornadas (2006) son los siguientes:

- 1.1. **Promover** el desarrollo de trabajos que supongan una mejora en las herramientas de gestión sanitaria y, en este ámbito, la colaboración – competencia entre personas y entidades
- 1.2. **Explorar** trabajos de interés dentro y fuera del sector sanitario (públicos o privados, dentro y fuera de nuestro país) para difundirlos.
- 1.3. **Incorporar** a este foro, nuevos sectores que se han considerado estratégicos por parte del Patronato de la Fundación:
 - 1.3.1. Organizaciones Europeas,
 - 1.3.2. Empresa,
 - 1.3.3. Atención Primaria y
 - 1.3.4. “Cliente”.
 - 1.3.5. Y a aquellas Instituciones con las que la Fundación ya ha firmado convenios marcos de colaboración.
 - 1.3.6. **Para ello se acuerda la siguiente composición en cuanto a los ponentes y otros participantes destacados en las Jornadas:**
 - **Autoridades: 25%**
 - **Gestión (Atención Especializada y Atención Primaria): 25%**
 - **Unidades clínicas y Unidades de Soporte: 25%**
 - **Empresa: 15%**
 - **Europa: 5%**
 - **Pacientes y Clientes: 5%**
- 1.4. Contribuir a **resolver los retos** que tienen las Jornadas (y la propia Fundación):
 - 1.4.1. La relación con los 17 Servicios de Salud.
 - 1.4.2. La coordinación con la Fundación.
 - 1.4.3. La (aparición ya significativa de la) asistencia privada
 - 1.4.4. La financiación de las Jornadas

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Para la consecución de estos objetivos la Fundación Signo otorga las siguientes funciones y atribuciones a los miembros del Comité Organizador.

- 2.1. Todos los miembros del Comité Organizador tienen asignada la función de representación de las Jornadas y de la Fundación ante las CCAA que el Presidente les otorgue.
- 2.2. Aproximadamente la mitad de los miembros del Comité Organizador tendrán la responsabilidad de promover un proyecto en los términos establecidos en el punto 1.1., favoreciendo la innovación y la participación en las Jornadas.
- 2.3. Un miembro del Comité Organizador tendrá la responsabilidad de desarrollar elementos de “participación abierta” como el tradicional “bazar”.
- 2.4. La secretaría técnica y la tesorería también estarán claramente asignadas a sus correspondientes responsables.
- 2.5. El resto de los miembros del Comité Organizador tendrán la responsabilidad de explorar trabajos de interés en los términos establecidos en el punto 1.2.
- 2.6. Para garantizar la coordinación y las sinergias de las actuaciones con la Fundación, el Presidente del Comité Organizador o persona en quien inicialmente delegue, pertenecerá al Consejo de Dirección de la Fundación.
- 2.7. El Presidente del Comité Organizador (o persona en quien inicialmente delegue) tiene la obligación de constituir el Comité Local que le apoye en sus actuaciones, asignándole funciones y atribuciones claras y garantizando la coordinación entre ambos.
- 2.8. Es función también del Presidente del Comité Organizador:
 - 2.8.1. La coordinación de actuaciones para establecer el programa de las Jornadas (temas, formatos y participantes) en el tiempo y forma previstos.
 - 2.8.2. El desarrollo de los objetivos en un programa operativo que apruebe el Patronato de la Fundación en el trimestre siguiente a la celebración de las Jornadas anteriores.
 - 2.8.3. La elaboración de una memoria que pueda servir de referente a la organización de las siguientes jornadas y al desarrollo de los procedimientos que en este documento se inician.
 - 2.8.4. Garantizar los compromisos indicados en el documento de adjudicación de las VIII Jornadas.

REQUISITOS

También con el propósito de alcanzar los objetivos señalados, la Fundación establece los siguientes requisitos mínimos:

- 3.1. Para garantizar el conocimiento del sector y el mantenimiento de los “productos de continuidad” (base de datos de participantes, archivo documental de trabajos, etc.). La Fundación:
 - 3.1.1. Determinará la empresa que se encargue de la organización logística de las Jornadas, intentando mantener cuando las condiciones y los resultados lo permitan, la misma a lo largo del tiempo.
 - 3.1.2. Proveerá la web oficial de las Jornadas, que será la propia de la Fundación, demandando (anexo I) los contenidos necesarios y los plazos en que deberán completarse.

- 3.1.3. El Comité Organizador deberá constituirse preferentemente en los días de celebración de las Jornadas previas y como máximo tres meses más tarde, con una clara distribución de funciones entre sus miembros. La secuencia de actuaciones se prevé en el anexo III, correlativa al cronograma de la web.
- 3.2. Para evitar el riesgo de reiteración y promover la participación en las responsabilidades y la innovación
 - 3.2.1. El número máximo de componentes del Comité Organizador será de 20 personas con una renovación del 50% en relación a su antecesor y considerando en su composición los objetivos y las tareas asignadas.
 - 3.2.2. Las personas que formen parte de él, no podrán simultáneamente pertenecer a la organización de eventos semejantes.
- 3.3. Para garantizar el principio de “economía”:
 - 3.3.1. El número de reuniones ordinarias del Comité Organizador será de ocho en los dos años que requiere la preparación de las Jornadas.
 - 3.3.2. Podrá constituirse un Consejo Asesor con mayor participación pero que únicamente se reunirá dos veces en el mismo periodo. El Consejo Asesor tendrá siempre funciones consultivas y propagativas.

ANEXO III. Programación ⁽¹⁾Cronograma (en base a la confección de la web de las Jornadas ⁽²⁾)

Contenido	Año 1 (trimestres)				Año 2 (trimestres)				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fechas y Sede	X								
Logo e imagen	X								
Información general - Presentación - Presentación de la Ciudad - Cómo llegar? – enlaces	X								
Comité Organizador - Reuniones	+ +	+		+	+ +	+			+
Secretaría	X								
Comité Local	X								
Consejo Asesor - Reuniones	X								
Actos de promoción		X		X	X				
INSCRIPCIONES Y ALO- JAMIENTO - Seguimiento (interno)	X	+		+	+	+			
EXPO-BAZAR, ETC. - Seguimiento	X	+		+	+	+			
PRESUPUESTO (interno) - Seguimiento	X			+	+	+			
PROGRAMA Preliminar 1 - Preliminar 2 - Definitivo			X		X		X		
Certificados - Seguimiento - Indicaciones y entrega	X				+		X		
Normas de COMUNICA- CIONES - Cierre - Valoración - Seguimiento	X			+	X	X			
Normas de PONENCIAS - Cierre - Seguimiento	X			+	X	X			

(1) El director de la Web propondrá el 1^{er} trimestre las funciones de Gestión Interna (gestión de: las comunicaciones, actas de la organización, convocatorias y documentación anexa, otros temas de interés).

(2) Para mayor definición ver los contenidos de las últimas jornadas

Calendario de Reuniones

VIII Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios

2005							2006																																																																																																																																																																
<p>Comité Organizador C.Org. y C.Científico VIII Jornadas</p>																																																																																																																																																																							
<p>enero</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<p>enero</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td></tr> <tr><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td></tr> <tr><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								<p>enero</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td></tr> <tr><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td></tr> <tr><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td></tr> <tr><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
					1	2																																																																																																																																																																	
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																	
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																																																	
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																																																	
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																																																	
31																																																																																																																																																																							
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
				1	2	3																																																																																																																																																																	
4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																	
11	12	13	14	15	16	17																																																																																																																																																																	
18	19	20	21	22	23	24																																																																																																																																																																	
25	26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																	
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
						1																																																																																																																																																																	
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																																																	
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																																																	
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																																																	
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																																																	
30	31																																																																																																																																																																						
<p>febrero</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28							<p>agosto</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td></tr> <tr><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td></tr> <tr><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td></tr> <tr><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					<p>febrero</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td></tr> <tr><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td></tr> <tr><td>27</td><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28																										
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																																																	
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																																																	
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																																																	
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																																																	
28																																																																																																																																																																							
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																	
8	9	10	11	12	13	14																																																																																																																																																																	
15	16	17	18	19	20	21																																																																																																																																																																	
22	23	24	25	26	27	28																																																																																																																																																																	
29	30	31																																																																																																																																																																					
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
		1	2	3	4	5																																																																																																																																																																	
6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																	
13	14	15	16	17	18	19																																																																																																																																																																	
20	21	22	23	24	25	26																																																																																																																																																																	
27	28																																																																																																																																																																						
<p>marzo</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				<p>septiembre</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr> <tr><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td></tr> <tr><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			<p>marzo</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td></tr> <tr><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td></tr> <tr><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																							
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																																																	
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																																																	
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																																																	
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																																																	
28	29	30	31																																																																																																																																																																				
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
			1	2	3	4																																																																																																																																																																	
5	6	7	8	9	10	11																																																																																																																																																																	
12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																																																	
19	20	21	22	23	24	25																																																																																																																																																																	
26	27	28	29	30																																																																																																																																																																			
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
		1	2	3	4	5																																																																																																																																																																	
6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																	
13	14	15	16	17	18	19																																																																																																																																																																	
20	21	22	23	24	25	26																																																																																																																																																																	
27	28	29	30	31																																																																																																																																																																			
<p>abril</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td></tr> <tr><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td></tr> <tr><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		<p>octubre</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<p>abril</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td></tr> <tr><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td></tr> <tr><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td></tr> <tr><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30													
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
				1	2	3																																																																																																																																																																	
4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																	
11	12	13	14	15	16	17																																																																																																																																																																	
18	19	20	21	22	23	24																																																																																																																																																																	
25	26	27	28	29	30																																																																																																																																																																		
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
					1	2																																																																																																																																																																	
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																																																	
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																																																	
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																																																	
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																																																	
31																																																																																																																																																																							
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
						1																																																																																																																																																																	
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																																																	
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																																																	
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																																																	
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																																																	
30																																																																																																																																																																							
<p>mayo</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td></tr> <tr><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td></tr> <tr><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td></tr> <tr><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						<p>noviembre</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					<p>mayo</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td></tr> <tr><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td></tr> <tr><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td></tr> <tr><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																		
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
						1																																																																																																																																																																	
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																																																	
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																																																	
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																																																	
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																																																	
30	31																																																																																																																																																																						
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																																																	
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																																																	
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																																																	
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																																																	
28	29	30																																																																																																																																																																					
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																	
8	9	10	11	12	13	14																																																																																																																																																																	
15	16	17	18	19	20	21																																																																																																																																																																	
22	23	24	25	26	27	28																																																																																																																																																																	
29	30	31																																																																																																																																																																					
<p>junio</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td></tr> <tr><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td></tr> <tr><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d		1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				<p>diciembre</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr> <tr><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td></tr> <tr><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		<p>junio</p> <table border="1"> <tr><td>l</td><td>m</td><td>x</td><td>j</td><td>v</td><td>s</td><td>d</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td></tr> <tr><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td></tr> <tr><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td></tr> <tr><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td></tr> </table>							l	m	x	j	v	s	d				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30																							
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																		
6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																	
13	14	15	16	17	18	19																																																																																																																																																																	
20	21	22	23	24	25	26																																																																																																																																																																	
27	28	29	30																																																																																																																																																																				
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
			1	2	3	4																																																																																																																																																																	
5	6	7	8	9	10	11																																																																																																																																																																	
12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																																																	
19	20	21	22	23	24	25																																																																																																																																																																	
26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																		
l	m	x	j	v	s	d																																																																																																																																																																	
			1	2	3	4																																																																																																																																																																	
5	6	7	8	9	10	11																																																																																																																																																																	
12	13	14	15	16	17	18																																																																																																																																																																	
19	20	21	22	23	24	25																																																																																																																																																																	
26	27	28	29	30																																																																																																																																																																			

