



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

LOS PROCESOS OPERATIVOS EN SERVICIOS
GENERALES HOSPITALARIOS. LA NECESIDAD DE
IMPULSAR UN HOJA DE RUTA HACIA LA
ESTANDARIZACIÓN SU SOSTENIBILIDAD

Presente y futuro de los procesos operativos en
Servicios Generales

MONITORIZACIÓN



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

La Hoja de Ruta

COMETIDO

Decreto 168/2025, de 5 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Sanidad, Presidencia y Emergencias.

Artículo 22: Corresponden a la Dirección General de Gestión Económica y Servicios, entre otras, las siguientes atribuciones:

*f) La definición, dirección, seguimiento de la ejecución y evaluación de los **servicios derivados de los procesos industriales y de confortabilidad de los centros del Servicio Andaluz de Salud.***

Recorrido Hoja de Ruta

Itinerario Técnico



Estandarización

Itinerario Económico



Sostenibilidad

Puestos de Control



Monitorización



Itinerario Técnico

ESTANDARIZACIÓN

Estandarización

*«Verde que te quiero verde.
Verde viento. Verdes ramas.
El barco sobre la mar
y el caballo en la montaña.
Con la sombra en la cintura
ella sueña en su baranda,
Verde carne, pelo verde,
con ojos de fría plata».*

*Romance Sonámbulo
Libro Romancero Gitano
Federico García Lorca*





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Procesos Industriales y de Confortabilidad

El Servicio Andaluz de Salud **ESTANDARIZA** en su Catálogo PIC,s los siguientes **Procesos Industriales y de Confortabilidad** (PIC,s).

Cuarto	Infraestructuras y Equipamientos
Quinto	Sostenibilidad Ambiental
Sexto	Confortabilidad y Procesos de Soporte





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

SUBPROCESOS Confortabilidad y Procesos Soporte

El Servicio Andaluz de Salud **ESTANDARIZA** en su Catálogo PIC,s los siguientes **Suprosos de Confortabilidad y Procesos Soporte**.

Gestión de la Alimentación para pacientes, familiares y profesionales

Gestión de la Limpieza

Gestión del Textil

Gestión del Acondicionamiento de espacios compartidos y mobiliario

Gestión de los Servicios de apoyo a pacientes, familiares, profesionales y/o Unidades.

Gestión del Servicio de ayuda a la movilidad y orden interno

Gestión de la Señalización y Comunicación





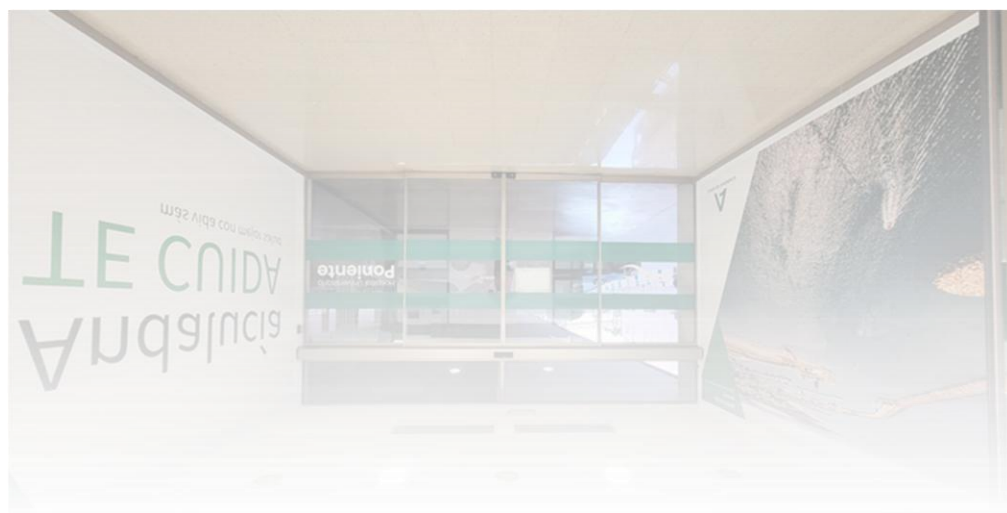
XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

HERRAMIENTAS DE ESTANDARIZACIÓN TÉCNICA

Pliego de Prescripciones Técnicas TIPO

Informes Preceptivos de Validación a Expedientes

Instrucciones Operativas: Normativa o Corporativa





Itinerario Económico

SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad

*«Compadre quiero cambiar
mi caballo por su casa,
mi montura por su espejo,
mi cuchillo por su manta».*

*Romance Sonámbulo
Libro Romancero Gitano
Federico García Lorca*





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Gasto 2025 Expedientes de SERVICIOS DE SS.GG SAS

SERVICIOS	GASTO 2025	% Acum
201 Limpieza Y Ddd	218.517.414	36,65%
207 Mantenimiento Y Reparación De Equipamiento Electromédico	98.837.475	53,23%
208 Mantenimiento Y Reparación De Instalaciones Generales	73.205.488	65,51%
203 Seguridad Y Vigilancia	59.223.177	75,45%
202 Alimentación Pacientes, Familiares Y Profesionales	31.814.369	80,78%
213 Obras	31.437.152	86,06%
299 Otros Servicios	30.935.651	91,25%
216 Otros Transportes	22.736.770	95,06%
204 Lavandería	14.661.854	97,52%
209 Mantenimiento Y Reparación De Equipamiento General	4.076.857	
211 Mantenimiento Y Reparación De Mobiliario Y Enseres	2.981.386	
218 Estudios Y Trabajos Técnicos	2.676.217	
215 Locomoción De Usuarios	1.991.722	
220 Servicios Religiosos	1.777.859	
205 Gestión De Residuos	670.544	
212 Mantenimiento Y Reparación De Elementos De Transporte	608.243	
TOTAL	596.152.176	



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Evolución Expedientes SS.GG SAS

Gasto 2023 Cap II y IV (s/r)	Gasto 2024 Cap II y IV (s/r)	Gasto 2025 Cap II y IV (s/r)	VAR. % 2025/2023
3.920.033.275 €	4.162.536.768 €	4.331.909.533 €	10,51%
Incremento %	6,19%	4,07%	

Coste Servicios 2023	Coste Servicios 2024	Coste Servicios 2025	VAR. % 2025/2023
533.415.911 €	564.127.793 €	596.152.176 €	11,76%
Incremento %	5,76%	5,68%	



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

COMPONENTES DEL P.B.L.

CÁLCULO DE UN PRESUPUESTO BASE DE LICITACIÓN EN SERVICIOS

COSTE UNIDAD DE SERVICIO

X

DIMENSIÓN DEL SERVICIO (Nº Unidades)



ESTRUCTURA DE COSTES DE UNA UNIDAD DE SERVICIO

- **COSTE DIRECTO DE MANO DE OBRA**
- **COSTE DIRECTO DE EJECUCIÓN**

SUBTOTAL COSTES DIRECTOS

- **COSTES INDIRECTOS (% C.D.)**
- **BENEFICIO INDUSTRIAL (% C.D.)**

COSTE TOTAL S/IVA

- **% IVA**

COSTE TOTAL C/IVA





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Control sobre las variables de Gasto

CÁLCULO DE UN PRESUPUESTO BASE DE LICITACIÓN EN SERVICIOS

COSTE UNIDAD DE SERVICIO

X

DIMENSIÓN DEL SERVICIO (Nº Unidades)

• **COSTE DIRECTO DE MANO DE OBRA**



DESBOCADO

DOMABLE

• **COSTE DIRECTO DE EJECUCIÓN**



DOMABLE

SUBTOTAL COSTES DIRECTOS

• **COSTES INDIRECTOS (% C.D.)**



DOMABLE

• **BENEFICIO INDUSTRIAL (% C.D.)**



DOMABLE

COSTE TOTAL S/IVA

• **% IVA**

COSTE TOTAL C/IVA



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Costes Domables

COSTES DIRECTOS DE EJECUCIÓN

- Se posiciona entre el 12%-25% dependiendo del tipo de expediente.
- Su dimensión se relaciona directamente con el grado de DESARROLLO TÉCNICO O INNOVADOR que incorporemos al Servicio.
- **MUY IMPORTANTE: Evitar la duplicación de dicho gasto en los Costes Indirectos.**





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

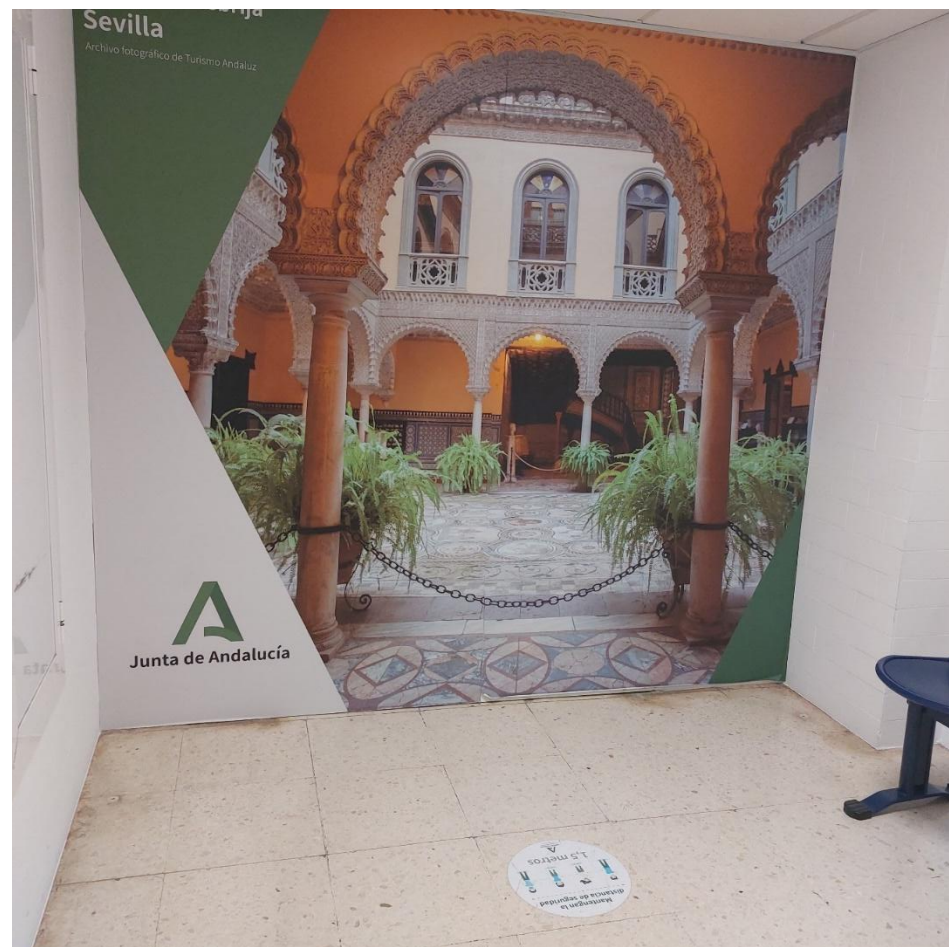
Costes Domables

COSTES INDIRECTOS (I)

- Los podríamos denominar el TERROR DE LOS COSTES por la dificultad de su cálculo.
 - Para un mismo tipo de expediente, según el Órgano de Contratación nos encontramos con propuestas del 2% y otras del 13% o del 16% (basándose en los Contratos de Obra).
- Cuidado con su cálculo a través de la aplicación de los RATIOS SECTORIALES (tanto por partir de hipótesis como % de M.O como por su confusión con los Gastos Generales)
 - Los Gastos Generales no son Costes Indirectos.
 - Los Gastos Generales se compensan a través del Beneficio Industrial

COSTES INDIRECTOS (II)

Los gastos Generales de Estructura son los demás gastos de explotación, que debe absorber la empresa con el «margen bruto del beneficio industrial» y que, aunque no están vinculados con las actividades de producción propiamente dichas, por lo general prestan alguna utilidad o beneficio al producto o servicio.(Artículo 130.2 del Reglamento General de la LCSP).



BENEFICIO INDUSTRIAL

- Coste fácil de conseguir a través de los Ratios Sectoriales en su valor Mediana.
- **Mantenemos un tope: 6%** (Artículo 313 LCSP, al regular las causas y efectos de la resolución de los contratos)





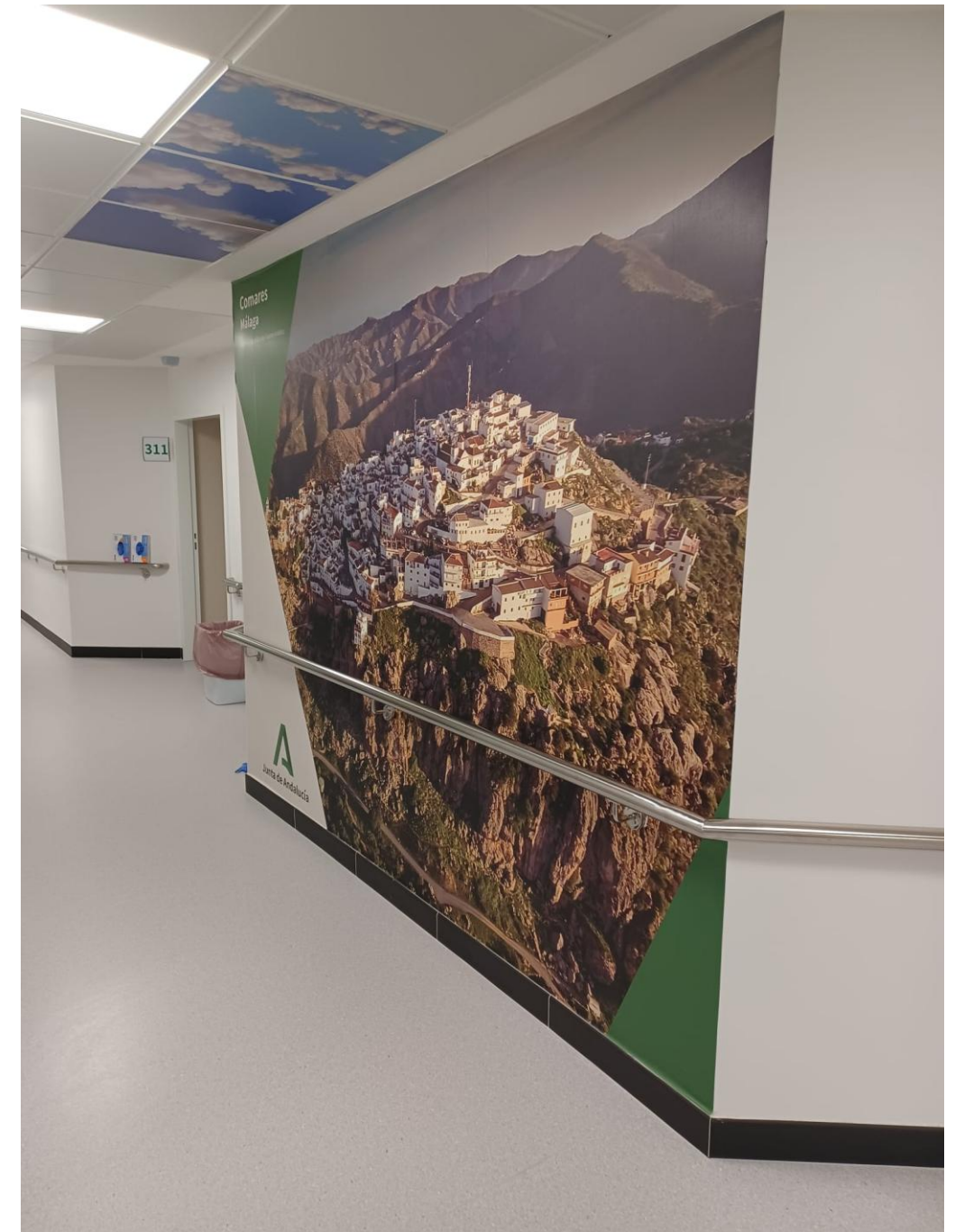
XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

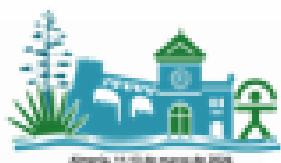
Costes Domables

DIMENSIÓN DEL SERVICIO (I)

INCREMENTOS DE SERVICIOS

GESTIÓN DEL SERVICIO





DIMENSIÓN DEL SERVICIO (II)

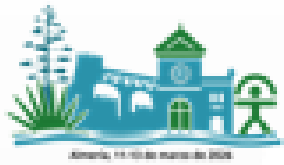
INCREMENTOS DE SERVICIOS

Ejemplo: SEGURIDAD

	Coste Vigilancia y Seguridad	Incremento % con relación 2016
Gasto 2016	24.264.104	
Gasto 2017	26.855.930	10,68%
Gasto 2018	28.207.547	16,25%
Gasto 2019	30.814.837	27,00%
Gasto 2020 (Periodo Covid)	36.491.468	50,39%
Gasto 2021 (Periodo Covid)	45.948.116	89,37%
Gasto 2022 (Periodo Covid)	50.245.979	107,08%
Gasto 2023	48.928.108	101,65%
Gasto 2024	51.294.594	111,40%
Gasto 2025	59.223.177	144,08%

Costes Domables





DIMENSIÓN DEL SERVICIO (III)

Costes Domables

GESTIÓN DEL SERVICIO

Ejemplo: ALIMENTACIÓN

EN INTEGRACIÓN VERTICAL (Modelo de Proveedor Único)

Coste Precio Dieta Último Expediente tramitado 2025:

8,64 euros

(IVA Incluido/ no incluye facturación alimentos extras)

EN CONTRATACIÓN EXTERNA (Modelo de Gestión Integral)

Coste Precio Dieta Último Expediente tramitado 2025:

27,12 euros

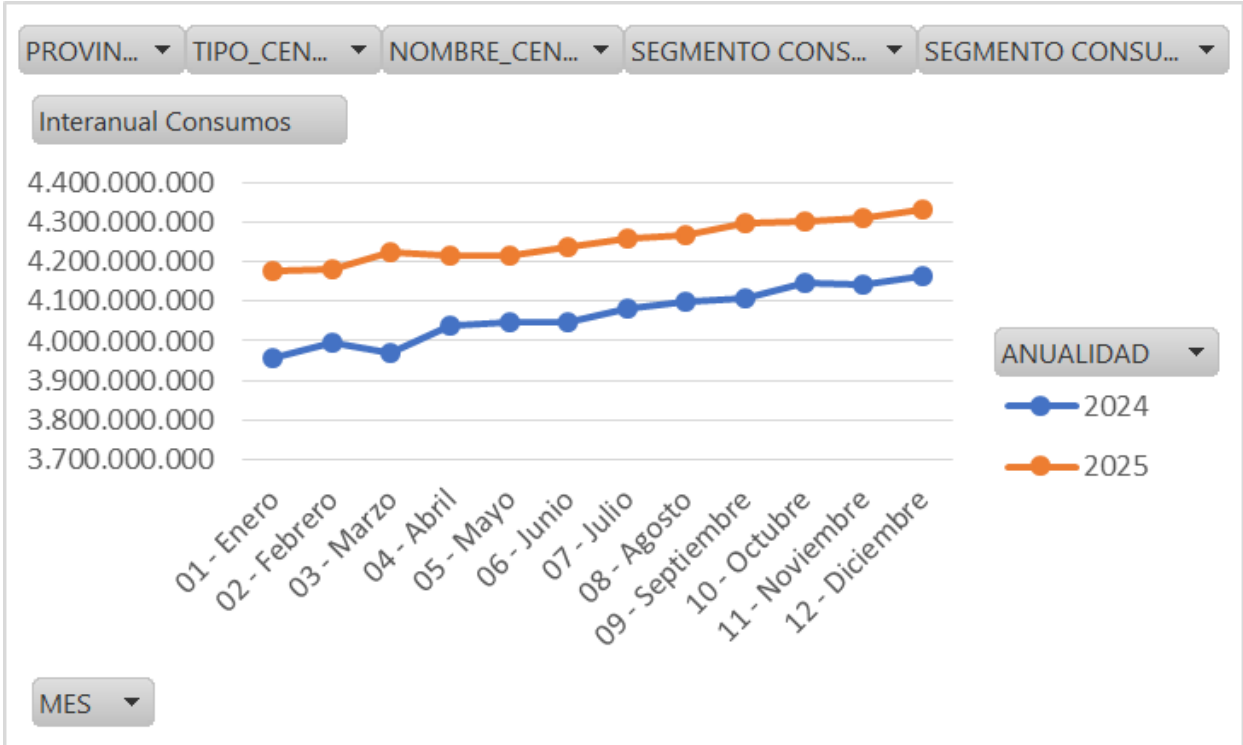
(IVA Incluido/ no incluye facturación alimentos extras)

SOBREPRODUCCIÓN

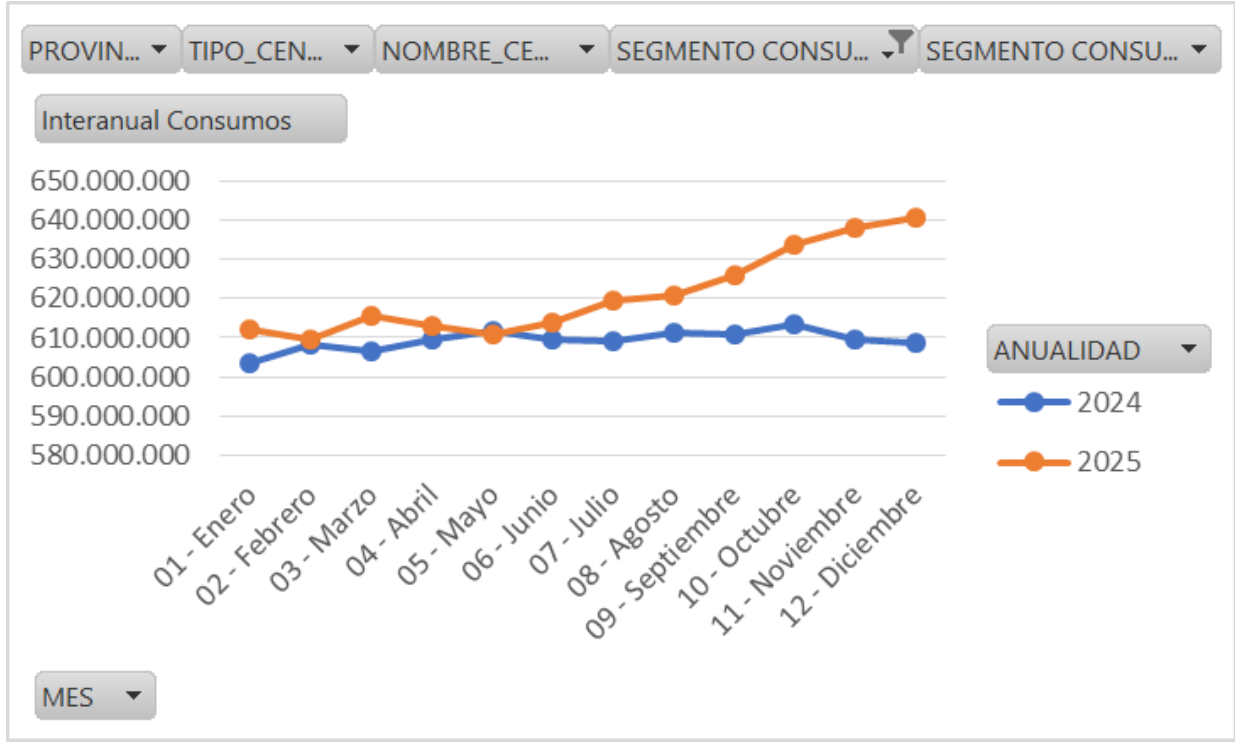
La eficiencia económica no la obtienen los Órganos Gestores en los precios unitarios, se obtienen principalmente en la forma de gestionar el Servicio.

Evolución Expedientes SS.GG SAS

Evolución Interanual Consumos Cap. II



Evolución Interanual Servicios



COSTES DIRECTOS DE MANO DE OBRA

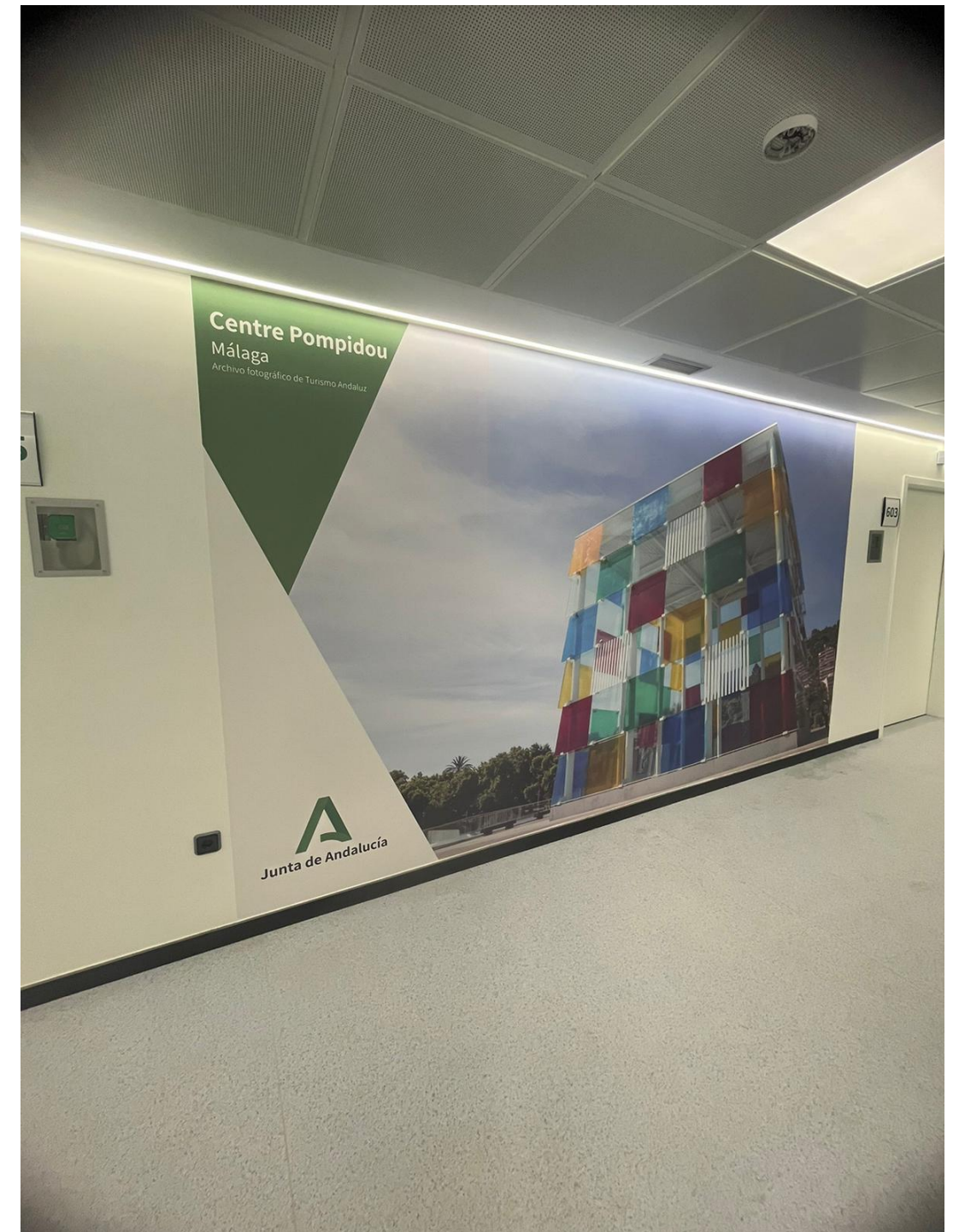
Suele suponer entre el 80-90% de los Costes Directos

DIVERSIDAD DE CONVENIOS

	Horas Semanales	Total Anual
ÓRGANO GESTOR 1	35	21.517,33
ÓRGANO GESTOR 2	35	20.840,03
ÓRGANO GESTOR 3	35	20.602,54
TRABAJADOR SAS	35	20.524,58

Categoría Limpiador 15 años de antigüedad

Coste Desbocado





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios



Puestos de Control

MONITORIZACIÓN

Monitorización

*«¿Pero quién vendrá? ¿Y por dónde?
Ella sigue en su baranda,
verde carne, pelo verde,
soñando en la mar amarga».*

*Romance Sonámbulo
Libro Romancero Gitano
Federico García Lorca*





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Herramientas de Monitorización

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS A C.P.

CUADRO DE MANDOS CORPORATIVOS

PLANES DE MEDIDAS DE EFICIENCIA





Cuadro de Mandos

CUADRO DE MANDOS CORPORATIVOS

Ejemplo: CUADRO DE MANDO CORPORATIVO ALIMENTACIÓN

Subdirección de Servicios y Gestión de centros Servicio Andaluz de Salud			Color de fuente		Color de fondo de celda													
SEGUIMIENTO DE COCINAS PROPIAS HOSPITALES DEL S SPA			Valores mayores	Valores mas bajas	Inferior al promedio	Superior al promedio												
2023																		
Concepto	Indicador	Ingesta	COMPARATIVA DE IDENTIFICACIÓN DE CENTROS														PROMEDIO ANUAL	
Alimentación 1	Número ingestas totales suministradas (*) en el periodo	Desayuno	77.352	83.941	27.342	52.145	42.450	39.276	75.943	184.819	187.539	260.573	128.529	227.336	433.869	322.760	192.297	
		Almuerzo	93.099	67.299	28.088	54.104	49.467	48.471	73.470	295.771	157.064	267.616	180.745	290.320	435.821	348.448	187.767	
		Merienda	74.393	59.817	28.420	51.602	41.867	38.855	53.123	183.165	133.725	272.061	128.474	205.479	433.837	338.712	197.399	
		Cena	83.365	58.717	28.891	52.646	46.129	46.440	61.368	214.331	134.663	251.887	149.457	219.256	435.882	319.238	170.878	
Alimentación 2	Ratio ingestas suministradas por estancias hospitalarias	Desayuno	1,1669	0,6025	1,2833	0,7946	3,4345	1,0912	1,4830	1,1536	2,0950	1,0002	0,8685	1,1850	1,6969	1,0929	0,7575	1,3070
		Almuerzo	1,4042	0,4025	1,3638	0,8244	1,1918	1,3478	1,4356	1,4717	1,7650	1,0273	1,0880	1,3025	1,7057	1,1923	0,7200	1,2155
		Merienda	1,1219	0,3675	1,2398	0,7862	0,8397	1,0799	1,0367	1,1435	1,4925	1,0441	0,8683	1,0750	1,8983	1,1459	0,7800	1,0472
		Cena	1,2573	0,3625	1,2520	0,8024	1,0995	1,2912	1,1947	1,3378	1,5050	0,9667	1,0108	1,1400	1,7063	1,0900	0,6500	1,1110
Alimentación 3	Ratio ingestas suministradas a pacientes y acompañantes por estancias hospitalarias	Desayuno	1,0732	0,3000	0,9878	0,6885	3,4345	1,0722	1,0905	1,1536	1,4275	0,9594	0,7943	1,1850	1,4077	1,0057	0,7200	1,1533
		Almuerzo	1,3104	0,3325	1,0683	0,6848	1,1918	1,1582	1,3011	1,4717	1,4375	1,0273	0,8095	1,3025	1,4088	1,0459	0,6775	1,0818
		Merienda	1,0282	0,3800	0,9443	0,6957	0,8397	1,0691	1,0840	1,1435	1,3625	1,0032	0,7940	1,0750	1,4089	1,0747	0,7475	0,8718
		Cena	1,1635	0,2875	0,9663	0,6627	1,0995	1,0653	1,1528	1,3378	1,2925	0,9667	0,7978	1,1400	1,3919	1,0164	0,6225	0,8676
Alimentación 4	Ratio ingestas suministradas a acompañantes por estancias hospitalarias	Desayuno	0,1149	0,3000	0,3833	0,0639	0,2469	0,1171	0,1463	0,1567	0,1825	0,1320	0,1008	0,2125	0,1985	0,2044	0,0600	0,1743
		Almuerzo	0,1255	0,0550	0,4038	0,0572	0,3338	0,1201	0,1544	0,1621	0,2000	0,1423	0,1090	0,2225	0,2050	0,2093	0,0600	0,1707
		Merienda	0,1146	0,0525	0,3715	0,0610	0,2242	0,1191	0,1481	0,1577	0,1975	0,1364	0,1030	0,2200	0,1948	0,2159	0,0625	0,1578
		Cena	0,1144	0,0525	0,3715	0,0610	0,2242	0,1191	0,1481	0,1577	0,1975	0,1364	0,1030	0,2200	0,1948	0,2159	0,0625	0,1578
Alimentación 5	Ratio Producción diaria de almuerzos por profesionales de cocina propia	RATIO DE PRODUCTIVIDAD PROFESIONALES																
Alimentación 6	Ratio Producción diaria de cenas por profesionales (****) de cocina propia	CAPÍTULO I																
Alimentación 7	Coste unitario de Productos Extras (**) por número de estancias	0,3274	0,2075	2,7625	0,7575	0,7516	1,5363	0,8025	1,0916	3,2025	0,6679	4,8838	1,1750	3,3726	0,7962	2,3725	1,8838	



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

ALIMENTACIÓN

El Servicio de Alimentación se está realizando en el SSPA a través de:

- Cocinas Propias (en integración vertical): **84,37%** de los Órganos Gestores
- Cocinas Externalizadas: **15,63%** de los Órganos Gestores.

Cuadro de Mandos





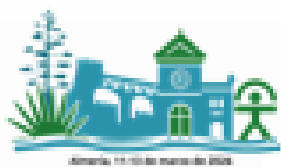
ALIMENTACIÓN

Almuerzo/Estancia	Niveles
0,33	Inferior a estancias
0,40	
0,74	
0,84	
1,04	Superior a Estancias
1,09	
1,12	
1,12	
1,14	
1,15	
1,19	
1,26	Superior a Promedio
1,27	
1,29	
1,39	
1,40	
1,44	
1,45	
1,47	
1,50	
1,58	
1,70	
1,71	
2,01	Doblan tomas por nivel estancias
2,03	
1,27	

NIVEL ÓPTIMO
<1

Cuadro de Mandos

Cena/Estancia	Niveles
0,29	Inferior a Estancias
0,35	
0,71	
0,78	
0,98	
1,01	Superior a Estancias
1,04	
1,04	
1,05	
1,10	
1,10	
1,10	
1,15	Superior a Promedio
1,19	
1,20	
1,21	
1,26	
1,31	
1,34	
1,34	
1,36	
1,48	
1,57	
1,69	
2,01	Doblan tomas por nivel estancias
2,01	
1,15	

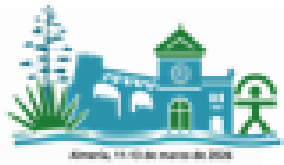


Cuadro de Mandos

ALIMENTACIÓN

Ratios de Ingestas repartidas por estancias					% de Acompañantes	Niveles
Desayuno	Almuerzo	Merienda	Cena			
0,023	0,023	0,024	0,022	2,32%	Rango óptimo de Autorizaciones	
0,035	0,038	0,035	0,038	3,63%		
0,040	0,040	0,040	0,040	4,00%		
0,042	0,045	0,039	0,039	4,13%		
0,059	0,060	0,059	0,059	5,91%		
0,101	0,109	0,103	0,118	10,76%	Rango Medio de Autorizaciones	
0,106	0,112	0,111	0,107	10,91%		
0,110	0,113	0,110	0,112	11,11%		
0,300	0,055	0,053	0,050	11,44%		
0,116	0,120	0,119	0,114	11,72%		
0,115	0,126	0,115	0,114	11,73%		
0,138	0,145	0,136	0,138	13,91%		
0,134	0,154	0,140	0,132	14,01%		
0,136	0,147	0,141	0,142	14,13%		
0,160	0,140	0,153	0,133	14,64%		
0,146	0,154	0,148	0,153	15,04%		
0,157	0,162	0,158	0,155	15,80%		
0,175	0,183	0,185	0,173	17,88%	Rango Alto de Autorizaciones	
0,173	0,188	0,180	0,178	17,94%		
0,174	0,188	0,177	0,185	18,10%		
0,228	0,232	0,238	0,231	23,21%		
0,205	0,404	0,190	0,189	24,67%		
0,247	0,334	0,224	0,624	35,71%		
0,364	0,392	0,365	0,381	37,57%		
0,535	0,495	0,320	0,155	37,63%		
% Estancias pediátricas del centro sobre total estancias						
15,52%	Valor Promedio acompañantes					

NIVEL ÓPTIMO = % DE ESTANCIAS PEDIÁTRICAS + ESTANCIAS CON TARJETA DE + CUIDADOS



ALIMENTACIÓN

Es una tarjeta que identifica a las personas cuidadoras habituales de pacientes con Alzheimer y otras demencias y a personas cuidadoras habituales de pacientes con gran discapacidad.

Cuadro de Mandos





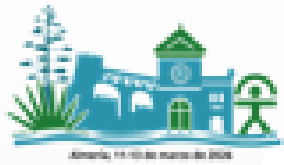
Cuadro de Mandos

ALIMENTACIÓN

Coste extras por estancias	Niveles
0,14	Inferior a promedio
0,16	
0,21	
0,32	
0,33	
0,60	
0,67	
0,72	
0,75	
1,09	
1,10	
1,38	Cercanos a promedio
1,47	
1,51	
1,68	
1,74	
1,82	
2,07	Superiores a promedio
2,10	
2,17	
2,44	
2,74	
3,60	
4,78	
4,88	
1,62	

NIVEL ÓPTIMO = VALOR COSTE ESTANCIA RECENA



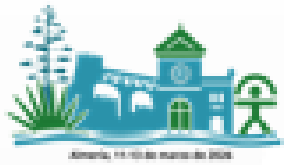


Cuadro de Mandos

TEXTIL

El Servicio Textil se está realizando en el SSPA a través de:

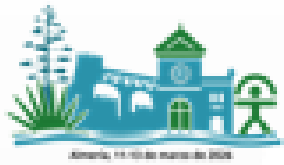
	PRODUCCIÓN	PESO %
Producción Lavanderías Propias	14.411.567	52,76%
Producción Lavanderías Externas	12.901.282	47,24%
TOTAL KG LAVADOS SAS	27.312.849	



Cuadro de Mandos

TEXTIL

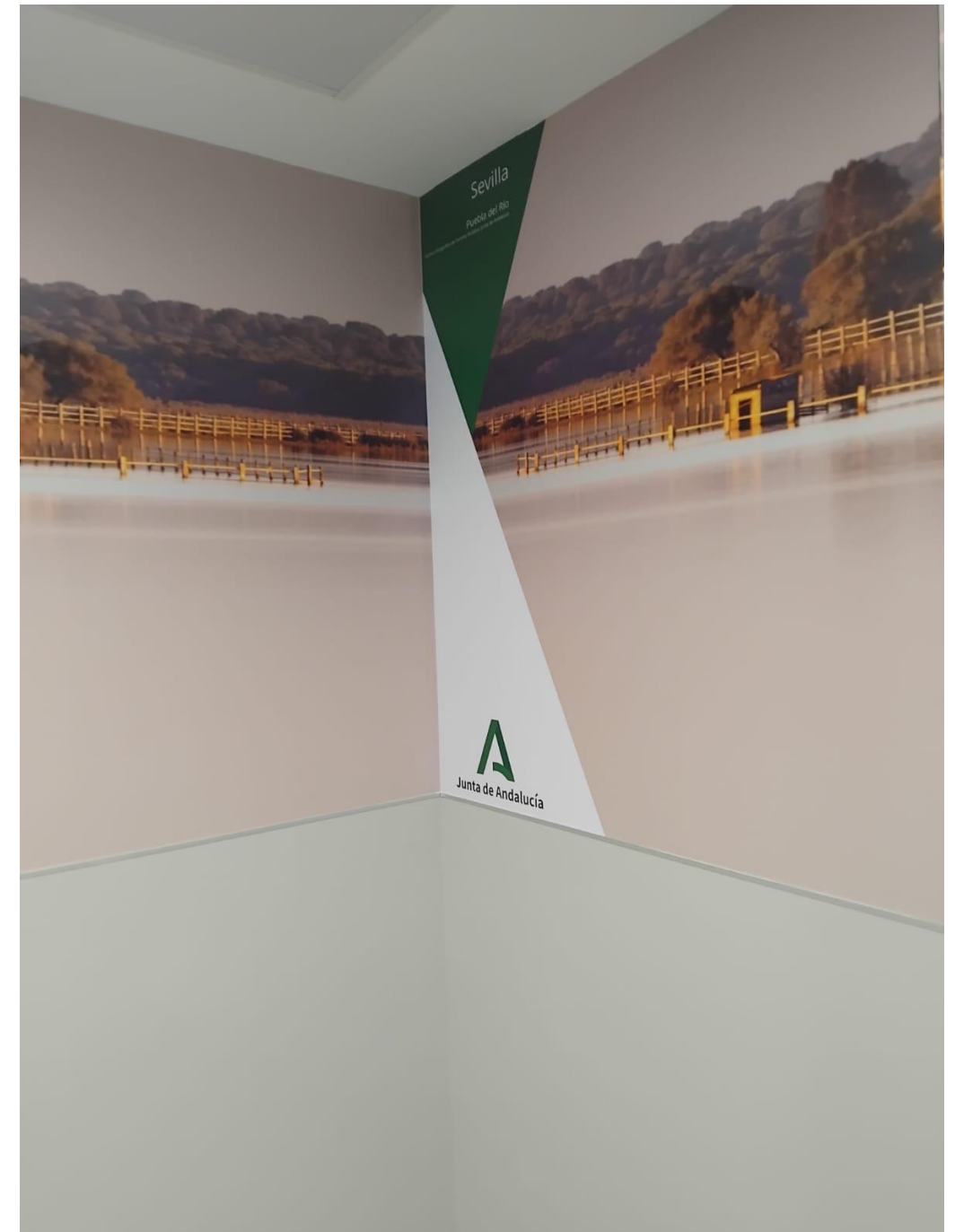
Kg distribuidos por estancia	Niveles
1,43	Inferiores a Promedio
3,81	
4,95	
5,31	
5,39	
6,04	
6,13	
6,20	
6,25	
6,30	
6,32	
6,45	
6,78	Cercanos a promedio
7,13	
7,17	
8,16	Superiores a promedio
8,71	
8,90	
9,43	
9,66	
6,52	



TEXTIL

Coste sabana/estancia	Niveles
0,06	Inferior al Promedio
0,07	
0,10	
0,11	
0,12	
0,13	
0,14	
0,21	
0,26	
0,27	
0,41	Cercano al Promedio
0,48	Superiores al Promedio
0,63	
0,68	
0,80	
1,11	
0,34	

Cuadro de Mandos





XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Plan de Medidas de Eficiencia

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Total SAS	
46.426.966 62,99%	Fármacos
13.897.658 18,86%	S. Sanitarios
1.419.070 1,93%	Servicios
7.113.227 9,65%	Conciertos
2.681.301 3,64%	S. Básicos
1.095.924 1,49%	S. No Sanitarios
1.073.302 1,46%	Otros
73.707.448	Total Impacto €

Las Unidades de Gestión de Servicios incorporaron medidas de eficiencia en los PEF 2025 de un impacto de 1.419.070. euros (1,93% sobre el importe total de las medidas presentadas)

Especialmente sobre aquellos expedientes que están vinculados a producciones variables como alimentación.



XV Jornadas de Innovación en Servicios Generales Hospitalarios

Plan de Medidas de Eficiencia

CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS

Total	% Impacto	
33.455.908		Fármacos
4.319.893	12,91%	
9.095.481		S. Sanitarios
-593.620	-6,53%	
1.124.437		Servicios
618.533	55,01%	
3.916.489		Conciertos
327.440	8,36%	
794.976		Otros
-291.406	-36,66%	
1.265.254		S. No Sanitarios
249.028	19,68%	

El cumplimiento de las medidas de Servicios al cierre del tercer trimestre ha sido de **55,01%** (**618.533 euros**)

*«Compadre, vengo sangrando
desde los puertos de Cabra*

*Si yo pudiera, mocito,
este trato se cerraba».*

*Romance Sonámbulo
Libro Romancero Gitano
Federico García Lorca*



GRACIAS POR VUESTRA ATENCIÓN



Junta de Andalucía