

La Gestión Financiera en Educación Médica

Dr. Juan M. Miyahira Arakaki

Profesor Principal, Facultad de Medicina
Universidad Peruana Cayetano Heredia
Director de Gestión y Administración
Facultad de Medicina



Evolución histórica en gestión

VALOR DE ACTIVOS

Economía Industrial
(Activos materiales 100%)

Activos materiales (62%)

Activos materiales (38%)

Activos materiales (10-15%)

PARADIGMAS

LA ORGANIZACION

LA ESTRATEGIA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

LA CALIDAD TOTAL

EMPOWERMENT Y LA REINGENIERIA



Contexto actual

- Cambio de modelo Tradicional a modelo Integrado (socialmente comprometido).
- Aceleración diferencial de la creación de nuevos conocimientos.
- Cambios en la sociedad.

Modelo Socialmente comprometido



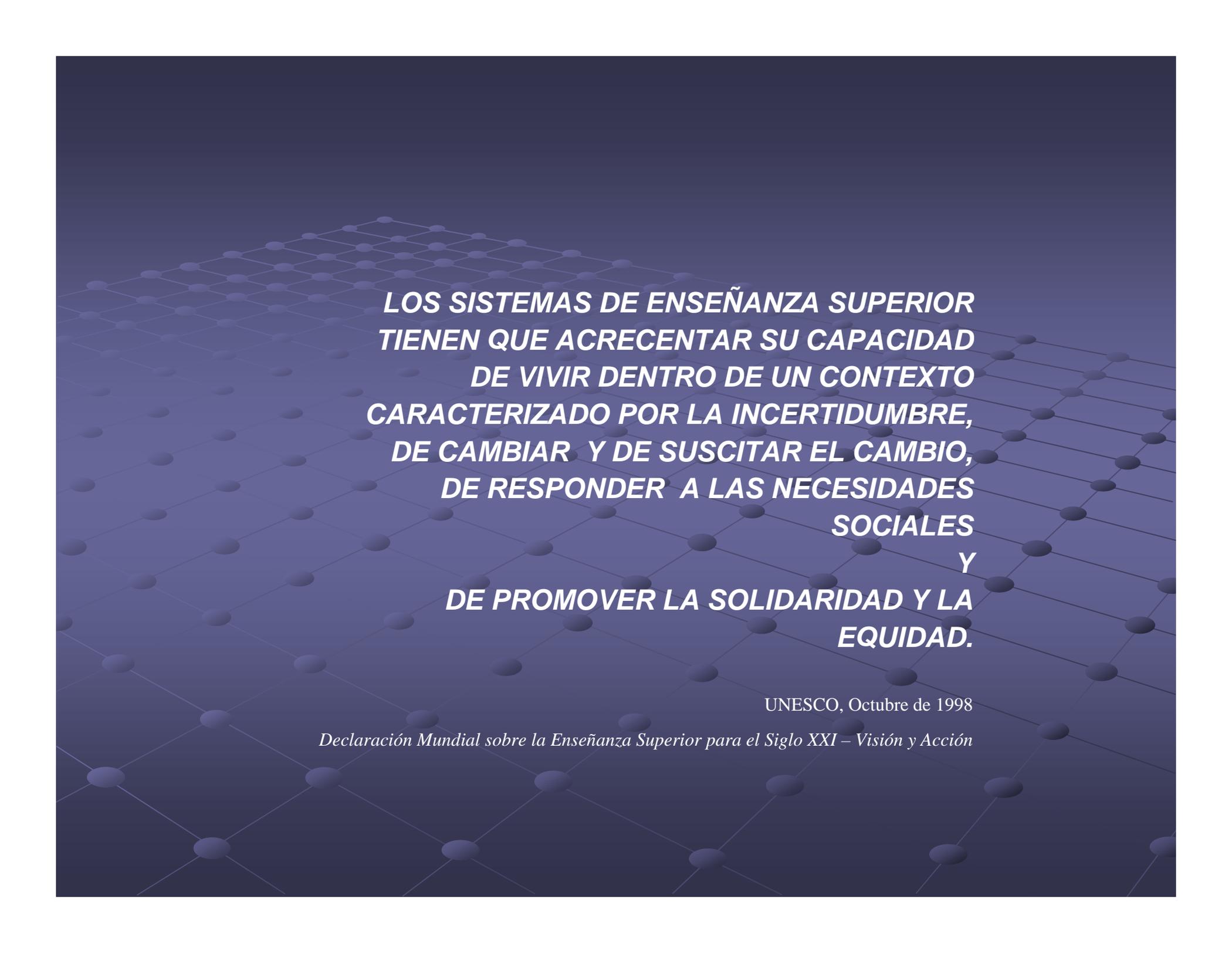
Aceleración diferencial en la creación de nuevos conocimientos

1. Crecimiento explosivo de los conocimientos (en la ciencias naturales en particular).
2. Disminución de la duración del tiempo útil de los conocimientos y de los nuevos productos.
3. Aceleración de los cambios en las aplicaciones de los conocimientos y tecnologías (de información / comunicación en particular).
4. Funciones de trabajo, necesitando una formación superior cada día más numerosas, diversificadas y especializadas (al inicio de la carrera).
5. Necesidad de actualización permanente de las habilidades (adaptación, reorientación, autodiagnóstico, reflexión estratégica...)



***EL FIN ÚLTIMO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD
NO ES LA FORMACIÓN DE
PROFESIONALES SINO MEJORAR LA
SALUD DE LA POBLACIÓN.***

Requisitos mínimos para la creación de Escuelas de Medicina
OPS, 1979



**LOS SISTEMAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR
TIENEN QUE ACRECENTAR SU CAPACIDAD
DE VIVIR DENTRO DE UN CONTEXTO
CARACTERIZADO POR LA INCERTIDUMBRE,
DE CAMBIAR Y DE SUSCITAR EL CAMBIO,
DE RESPONDER A LAS NECESIDADES
SOCIALES
Y
DE PROMOVER LA SOLIDARIDAD Y LA
EQUIDAD.**

UNESCO, Octubre de 1998

Declaración Mundial sobre la Enseñanza Superior para el Siglo XXI – Visión y Acción

La crítica a la universidad

(Conferencia Mundial de la UNESCO, París Octubre de 1998)

- **FALTA DE PERTINENCIA**

“...la Universidad no cumple con las necesidades de la comunidad”.

- **FALTA DE ACCESIBILIDAD**

“...todos los que tienen la capacidad intelectual adecuada no pueden tener acceso a la universidad”.

- **FALTA DE CALIDAD**

“...los egresados no saben trabajar”.

- **FALTA DE ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES**

“... la universidad no da atención al estudiante y a su proceso de aprendizaje”.

Desafios de las Universidades

➤ **PERTINENCIA**

Responder a las necesidades del entorno y ser un instrumento de su desarrollo.

➤ **CALIDAD**

➤ **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

¿Cómo lograr el equilibrio?

Enfoque integral y sistémico de las dimensiones o perspectivas:

- Clientes o grupos de interés (comunidad).
- Procesos internos (mejora continua de procesos educativo y administrativo).
- Aprendizaje y crecimiento institucional (recursos humanos, infraestructura y tecnología).
- Financiera.

Es decir todos están vinculados y no podemos ver las dimensiones en forma independiente.

Gestión Integral

- Basado en Valores y en la Etica.
- Tener enfoque y pensamiento sistémico.
- Tener enfoque y pensamiento estratégico.
- Es descentralizada.
- Es Permanente y continua.
- Es responsabilizante (empowerment).

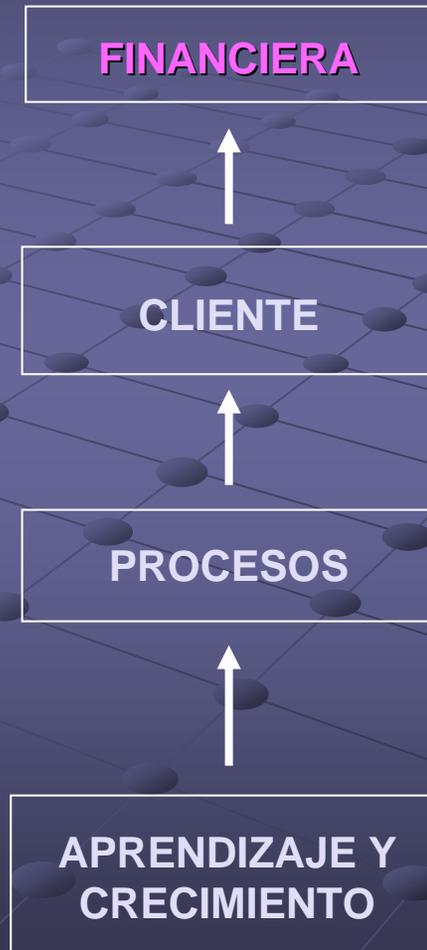
Fuentes de Ingresos

- Aporte del Estado
- Educación:
 - Pregrado
 - Posgrado
 - Especialización
- Investigación científica u operacional
 - Empresas u organismos privados
 - Gobiernos: Nacional, regional o municipal.
- Educación Continua y a distancia
- Producción:
 - Laboratorios clínicos
 - Clínica Médica
 - Publicaciones: Libros, revistas científicas, etc
- Donaciones
- Cooperación Internacional

Arquitectura del mapa

Instituciones con fines de lucro

En Instituciones con fines de lucro, el objetivo final es el financiero.



Arquitectura del mapa

Instituciones sin fines de lucro

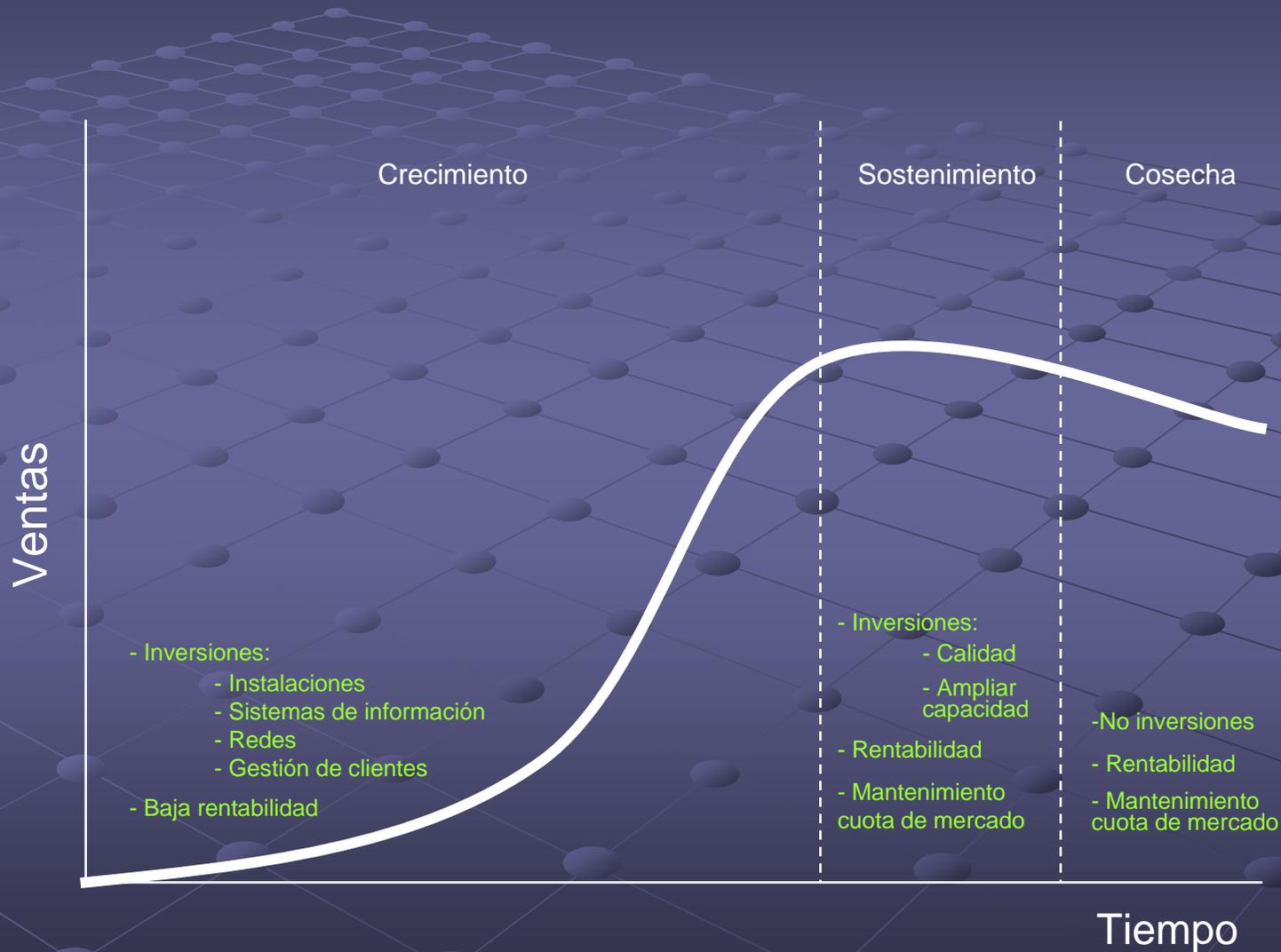
- En Instituciones sin fines de lucro, el objetivo final es cumplir con la misión-visión.
- El objetivo financiero es la obtención de fondos suficientes para logro de misión.



Objetivos financieros y ciclo de vida

- Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada fase del ciclo de vida de un negocio o producto.
- En general, se pueden identificar 3 fases en el ciclo de vida de un producto o servicio:
 - Crecimiento
 - Sostenimiento
 - Cosecha o recolección.

Ciclo de vida



Objetivos financieros y ciclo de vida

- **Fase de crecimiento:**
 - Crecimiento de ventas
 - Incremento de cuota de mercado
- **Fase de sostenimiento:**
 - Rentabilidad sobre inversión (ROI)
 - Mantenimiento del flujo de caja
 - Inversiones de acuerdo al flujo de caja
- **Fase de cosecha:**
 - Flujo de dinero alto
 - Inversiones de retorno rápido

Estrategias Financieras

Cumplimiento de la Misión

**Estrategia de crecimiento
de ingresos**

- Nuevas fuentes de ingresos
- Estrategia de precios

**Estrategia de
productividad**

- Mejorar estructura de costos
- Mejorar utilización de activos

Crecimiento de ingresos

● Nuevos productos o servicios:

- Cursos, Programas, Escuelas, etc.
- Nuevos servicios: Laboratorios, servicios médicos, etc.

● Nuevas aplicaciones:

- Investigación tecnológica.
- Cursos con mayor valor agregado: competencias.

● Nuevos clientes y mercados:

- Diplomas, Maestrías, Doctorados, etc.
- Cursos dirigidos a mercados no médicos.
- Donaciones: Fundación.
- Investigación.

● Nueva estrategia de precios.

Estrategias de cliente o grupos de interés

Mejor costo total

Producto o servicio es una combinación de calidad y precio.

Mejor compra

Producto líder

Productos o servicios que ofrecen calidad superior para los clientes.

Mejor producto

Solución cliente

Productos y servicios que necesitan los clientes, los encuentran en el mismo local.

Mejor solución total

La elección de la estrategia dependerá del segmento de mercado que trabaja la institución.

¿Diversificar o no?

1. ¿Qué es lo que la institución puede hacer mejor que los competidores en el mercado actual?
2. ¿Qué activos estratégicos necesita la institución para triunfar en el nuevo mercado?
3. ¿Se puede igualar o superar a los competidores en su propio terreno?

¿Diversificar o no?

4. ¿La diversificación puede separar un grupo de activos estratégicos que es necesario mantener unidos?
5. ¿Seremos una institución más del nuevo mercado o saldremos como ganadores?
6. ¿Qué es lo que la institución puede aprender con la diversificación y está lo suficientemente organizada para aprender?

Estrategia de productividad

● Reducción de costos unitarios:

- Reducir costos indirectos y de apoyo.
- Control de gastos en remuneraciones / ingresos.
- Automatización de procesos administrativos.

● Mejorar el mix de los canales:

- Canales de pagos.
- Puntos de atención a los estudiantes.

● Mejorar la utilización de los activos:

- Utilizar los activos en forma mas eficiente.
- Emplear activos no usados en nuevos negocios.
- Deshacerse de activos que no proporcionan adecuados retornos.
- Mejorar procedimientos de inversiones.

Estrategia Procesos internos

MISION

Objetivos del cliente

Objetivos Financieros

Innovación

- Nuevos proyectos.
- Selección proyectos.
- Manejo proyectos.
- Socios estratégicos.

Gestión de clientes

- Desarrollo soluciones.
- Servicio cliente.
- Relaciones.
- Asesoría.

Operaciones

- Cadena de provisión.
- Eficiencia de operaciones.
- Utilización de activos.
- Manejo de riesgos.

Regulación y Sociedad

- Mejorar Ambiente, Salud y Seguridad.
- Invertir en comunidad.

Ejecución de estrategia

Aprendizaje y desarrollo





“Si usted no puede medir lo que hace, no puede controlarlo. Si no lo puede controlar, no puede dirigirlo. Si no puede dirigirlo, no puede mejorarlo”

J. Harrington

Perspectivas del BSC



Principios de una Organización enfocada en la estrategia

TRADUCIR LA ESTRATEGIA

- Misión / Visión
- Mapas de estrategias
- Balanced Scorecard

LIDERAZGO

- Movilización
- Gobernabilidad
- Liderazgo situacional

ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA

ALINEAR LA ORGANIZACION

- Rol de la Institución
- Sinergia
- Alianzas externas

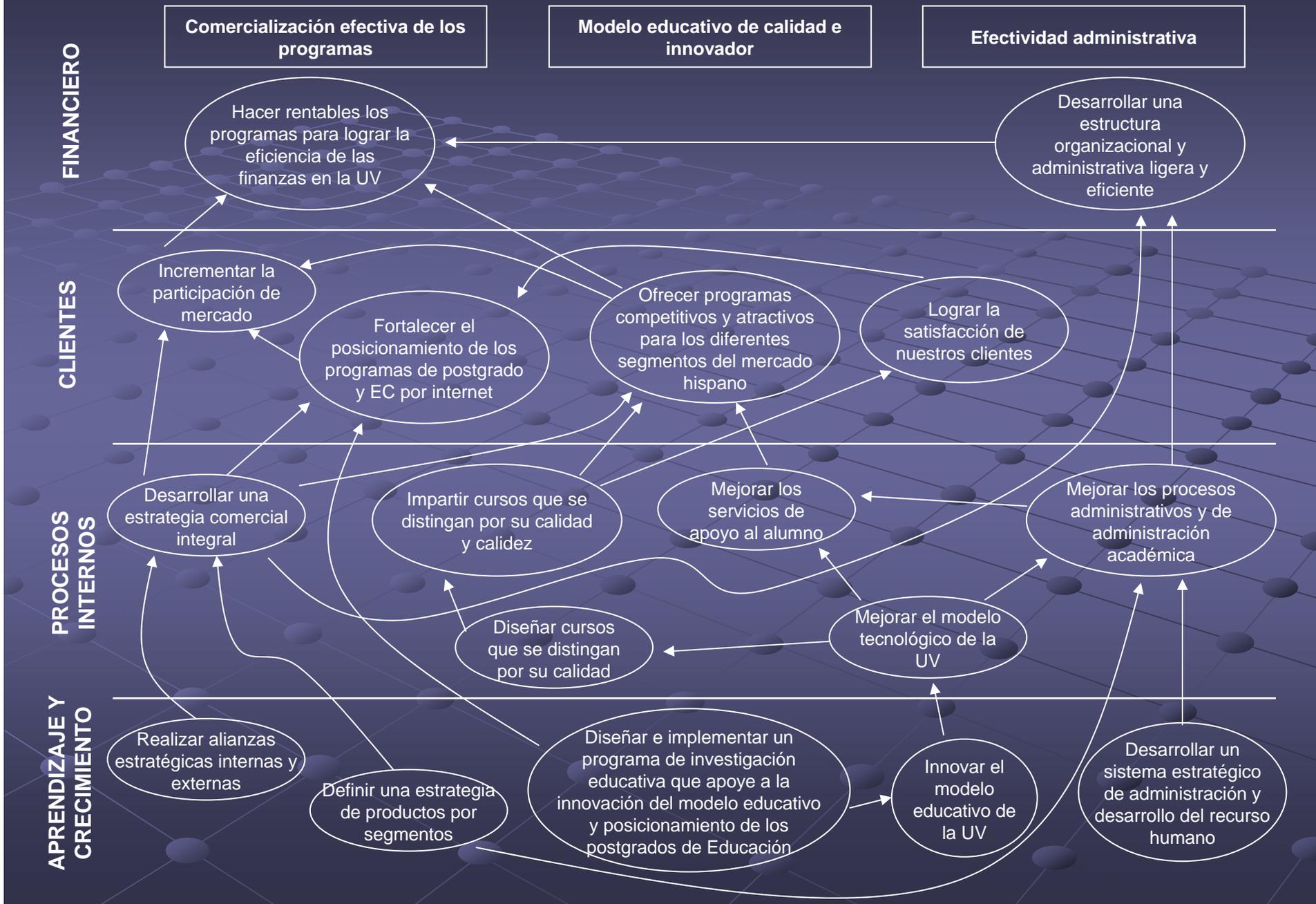
PROCESO CONTINUO

- Vincular presupuesto
- Sistemas Información
- Aprendizaje estratégico

TRABAJO DE TODOS

- Conciencia estratégica
- Alinear objetivos personales
- Incentivos

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY



PUBLICO

Destino estratégico: Dentro de tres años, la Universidad de Akron será reconocida como la más prestigiosa universidad de investigación pública del norte de Ohio, la universidad dedicada a la educación y el éxito de sus estudiantes y a la producción, integración y difusión del conocimiento para el bien público.

GRUPOS DE INTERES

Cubrir las necesidades de los estudiantes y graduados

- Atención individualizada.
- Servicio ético.
- Campus seguro, atractivo y accesible.
- Sentido de comunidad.

Cubrir las necesidades públicas

- Reputación por excelencia / acceso.
- Contribuciones para el desarrollo económico.

FINANCIERA

Incrementar ingresos

Diversificar ingresos

Reducir costos

Descubrimiento e innovación

Enriquecimiento cultural

Bienestar de la comunidad

Desarrollo económico

PROCESOS INTERNOS

Éxito estudiantil

Investigación

Comunicaciones

Estándares

Éxito estudiantil + Compromiso con la comunidad = Ventaja de Akron

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Satisfacer las necesidades de la facultad y el cuerpo administrativo

- Desarrollo personal / profesional.
- Reconocimiento por logros.
- Justicia en el trato.
- Recursos y herramientas para ser productivos.

Valorizando el uso de tecnología

- Crecimiento compartido.
- Eficiencia y efectividad.
- Comunicación / colaboración en proyectos.
- Ventaja competitiva.
- Data para decisiones con información.

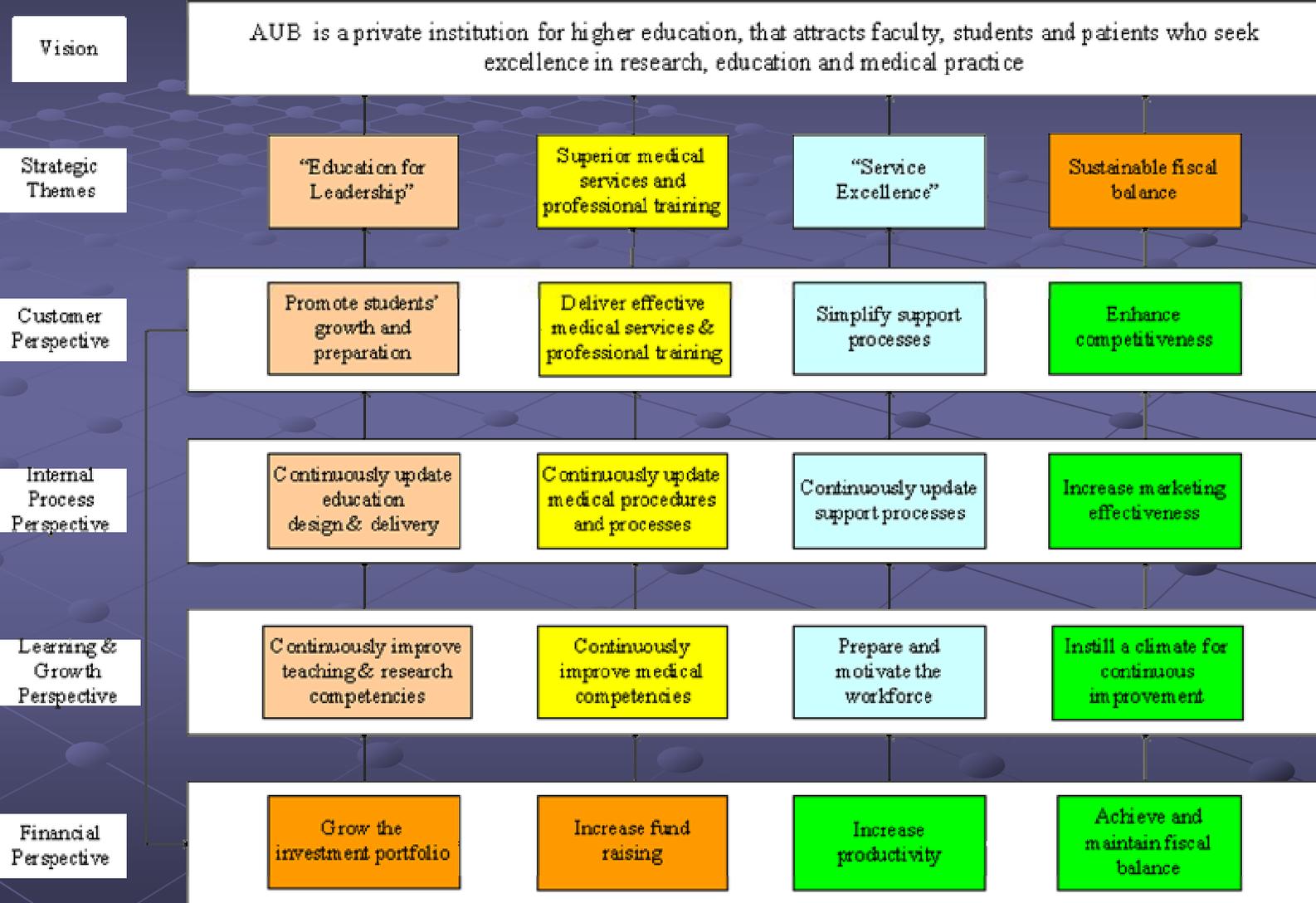
Engrandecer la cultura de liderazgo participativo de la Universidad

- Colaboración.
- Accountability
- Servicio.
- Diversidad.
- Confiableidad.

CONFIDENTIAL

AMERICAN UNIVERSITY of BEIRUT
Institution-wide Strategy Map

DRAFT Dec 2005



Indicadores Financieros

Universidad de Edinburgo

Perspectiva Financiera	Valor a fin de año					
	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Indicador						
% de ingresos por matrícula, contratos educativos, investigación, inversiones y otros / Total de Ingresos	62,3%	63,5%	63,8%	64,8%	66,0%	
Superavit	1,0%	2,1%	1,9%	7,7%	2,3%	
Costos administrativos / Costos operativos académicos	11,8%	11,6%	11,1%	9,9%		
Recuperación de costos indirectos por investigación / Ingresos totales por investigación	11,5%	11,9%	11,2%	10,8%	10,9%	
Comercialización de investigación	11	13	20	29	23	33
Fundraising (Promedio de 3 años)			£5,50M	£7,87M	£ 9,3M	
Indice de Liquidez	1,02:1	1,58:1	1,45:1	1,56:1	1,56:1	
Costo anual de Docente a TC	£28,6k	£29,7k	£30,8k	£32,2k	£ 33,7	£ 36,3
Costos del Estado por renta, mantenimiento y revisión x m2	£46,27	£44,46	£46,01	£44,77	£52,40	£ 52,67

University of Alabama at Birmingham

	2003	Meta 2006	Meta 2010
Total Subvenciones / contratos	\$391,74M	\$491,33M	\$625M
Fondos Federales	\$288,64M	\$341,76M	\$500,0M
Ingresos por Regalías	\$2,87M	\$2,9M	\$4,1M
Nuevas Licencias	15	24	24
Nuevas Patentes	55	28	28

Estrategia y presupuesto



Traducir la Visión y la estrategia

- Clarificar la Visión
- Obtener el consenso

Comunicación

- Comunicar y educar
- Establecer objetivos
- Incentivos al personal

BSC

Formación y feedback

- Articular la visión compartida
- Feedback estratégico
- Facilitar la formación y la revisión de la estrategia

Planificación

- Establecer objetivos
- Alinear iniciativas estratégicas
- Asignación de recursos
- Establecer metas

Captación de Fondos (Fundraising)

- Se considera: Fondos en dinero, Formación de recursos humanos, equipamiento.
- Importante:
 - Calidad técnica del proyecto.
 - Gestión (contactos)
 - Confianza de la Institución oferente (Administración y ejecución del proyecto)
 - Sostenibilidad del proyecto (después de terminado)
- No son para gastos corrientes.

Cooperación Internacional

Agenda de los donantes (Comité de Ayuda al Desarrollo)

- **Prioridades transversales** (*en todos los programas sectoriales*):
 - Equidad de género
 - Sostenibilidad ambiental
 - Lucha contra la pobreza
 - Defensa de los derechos humanos
- **Prioridades sectoriales**:
 - Cobertura de necesidades básicas
 - Educación y salud
 - Desarrollo de la base económica (infraestructura, mejoras técnicas y promoción de la iniciativa privada)
 - Fortalecimiento de las instituciones y del buen gobierno
 - Seguridad (apoyo a procesos de paz, lucha contra el terrorismo, etc)

Cooperación Internacional

Modalidades de la cooperación

1. Acción Multilateral:

- Organismos Internacionales no financieros
- Organismos Financieros Internacionales
- Fundaciones Internacionales

2. Acción Bilateral:

- Comité de ayuda al desarrollo (CAD) de la organización para la cooperación y el desarrollo.
- Ayuda Oficial: Agencias de Cooperación y Desarrollo

3. Unión Europea:

- Acción comunitaria
- Estados miembros
- Gobiernos locales
- ONGs

Captación de Subsidios de Fundaciones de EEUU (US\$)

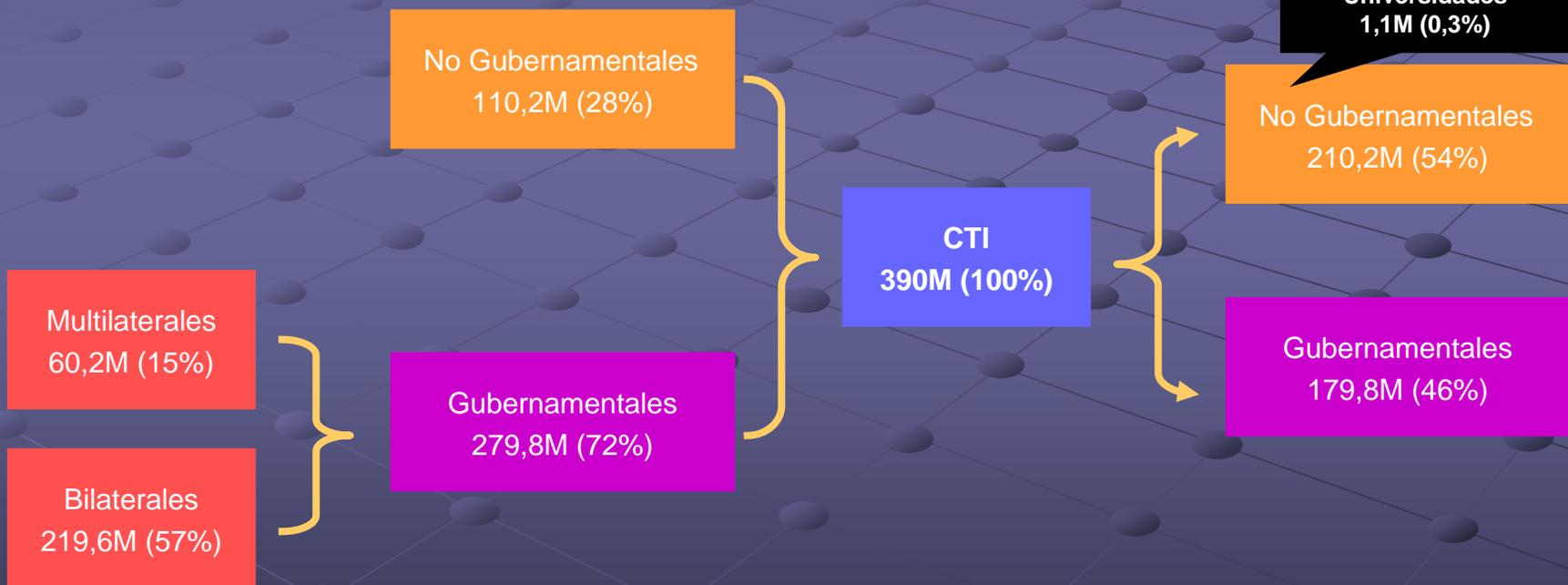
	2001	2002	2003
FONDOS	2 464,33M	2 200,82M	2 198,47M

País	2001	2002	2003
México	46,42M	60,40M	30,79M
Brasil	26,61M	30,38M	24,54M
Chile	10,04M	6,10M	5,57M
Perú	7,21M	24,53M	6,74M
Argentina	5,91M	5,96M	3,80M
Otros	9,77M	14,81M	8,86M
TOTAL	105,96M	142,18M	84,30M
% de Fondos	4,82%	6.46%	3.83%

Recursos según origen e instituciones ejecutoras (US\$)

Fuentes cooperantes

Ejecutores



Cooperación no gubernamental según sectores (1998-2004)

	1998	US\$	2004	US\$
1	Salud	58,6M	Mujer/Desarrollo Social	27,6M
2	Agricultura	42,2M	Salud	24,1M
3	Multisectorial	35,5M	Multisectorial	15,4M
4	Mujer/Desarrollo humano	10,0M	Agricultura	15,3M
5	Educación	9,0M	Educación	12,4M
	Subtotal	155,3M	Subtotal	94,8M
	% del Total CInG	91,6%	% del Total CInG	85,9%

Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2004. APCI. 2005.

Cooperación Internacional y objetivos del milenio (ODM)

Objetivos de Desarrollo del milenio		Cooperación Oficial		Cooperación no Gubernamental		CTI Total	
		US\$	%	US\$	%	US\$	%
1	Erradicar la pobreza extrema y el hambre	137,88M	49,3%	14,35M	13,0%	152,23M	39,0%
2	Lograr la educación universal	8,54M	3,1%	5,26M	4,8%	13,80M	3,5%
3	Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer	3,49M	1,2%	0,68M	0,6%	4,17M	1,1%
4	Reducir la mortalidad infantil	6,58M	2,4%	0,82M	0,7%	7,39M	1,9%
5	Mejorar la salud materna	0,58M	0,2%	0,52M	0,5%	1,10M	0,3%
6	Combatir el VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades	3,59M	1,3%	7,70M	7,0%	11,29M	2,9%
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	46,19M	16,5%	9,54M	8,7%	55,74M	14,3%
8	Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	15,14M	5,4%	0	0,0%	15,14M	3,9%
No alineados		57,84M	20,7%	71,31M	64,7%	129,15M	33,1%
TOTAL		279,83M		110,18M		390,01M	

Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2004. APCI. 2005.

Captación de Recursos

Ideas Fuerza

- Debe ser componente de la política de internacionalización de la Universidad.
- No se puede concebir como una acción aislada y puntual.
- Es necesario generar una cultura de captación.
- Elaborar estrategias para la captación de recursos internacionales
 - Compromiso y liderazgo de las autoridades.
 - Integración de la dimensión internacional en las funciones de la universidad.
 - Capacitación de recursos humanos en elaboración de proyectos.
 - Debe existir una unidad operativa dedicada a la captación (base de datos de instituciones oferentes, líneas de apoyo, políticas, etc.
 - Financiamiento adecuado.
 - Seguimiento y evaluación.



Muchas Gracias
por su atención