

# Nº1 SI-HEALTH INSIGHTS: LOS DIRECTIVOS Y LÍDERES CLÍNICOS COMO IMPULSORES DE LA NUEVA GESTIÓN EN VALOR

El pasado 27 de septiembre tuvo lugar en Madrid, la 1ª Jornada SiHealth Insights en la que directivos y líderes clínicos participaron en una sesión en la que se analizó el nuevo concepto de **VALOR**. A continuación se detallan los principales puntos que se comentaron en la reunión.

- ✓ En la sanidad está cambiando todo y de forma muy rápida. Estos cambios se producen en un contexto de constrección económica y de dificultad para conocer y medir los resultados finales de lo que estamos produciendo hoy en el sector.
- ✓ En general, en España, la gestión está focalizándose en inputs y actividad versus resultados finales u outcomes.
- ✓ El concepto de **VALOR** nos ofrece un marco organizado en el que trabajar respuestas operativas que nos ayuden a enfrentar algunas de las presiones que tiene hoy el sector.
- ✓ Pequeños ajustes continuos en la prestación no nos conducen a un modelo basado en valor.
- ✓ Se entiende por **VALOR** la consecución de mejores resultados finales sobre los recursos empleados (costes).
- ✓ Existen diferentes corrientes estratégicas de trabajo que ayudan a la consecución de **VALOR** en el sector salud.

Durante la primera reunión de Si-Health Insights se trabajaron los siguientes conceptos:

## 1. WASTE

- ✓ El 30% de las cosas que se hacen hoy en la medicina no aportan valor clínico. Ocurren, a nivel clínico, como por ejemplo, en el uso de antibióticos de forma innecesaria, la sobre indicación de muchas pruebas diagnósticas o la realización de un número muy elevado de cesáreas.
- ✓ Ocurren también a nivel operativo, organizativo y de gestión. A modo de ejemplo, el uso inadecuado de las urgencias, la baja coordinación entre niveles asistenciales o la falta de trayectorias integradas en los cuidados que estamos dando a los pacientes y que genera duplicidades en el consumo de recursos y resultados de calidad, seguridad y experiencia asistencial.
- ✓ Durante la reunión se revisaron marcos organizados que nos permiten identificar y trabajar el potencial que genera **VALOR** alrededor del concepto waste, a todos los niveles del sistema.
- ✓ En España, se ha iniciado en algunos casos esta línea de trabajo, pero la percepción generalizada es que se están haciendo cosas de forma aislada pero no sistémica.
- ✓ Por lo que existe un recorrido de mejora claro alrededor de esta línea de actuación.

## 2. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- ✓ Al igual que en otros países, en España, la asignación de recursos en el sector se hace en base al volumen de actividad que se produce y no tanto en función del valor obtenido con el desarrollo de esa producción.
- ✓ Internacionalmente existe una tendencia que busca objetivos de **VALOR** explorando con distintos modelos de asignación de recursos que priorizan los resultados finales en salud.
- ✓ Todos estos modelos tienen sus pros y sus contras y se encuentran en fase de exploración, pero se observa una tendencia clara que va a marcar la asignación de los recursos en los próximos años.
- ✓ Esta tendencia muestra una explicitación inequívoca de los resultados finales que se exige a los prestadores por los recursos que le son asignados; una evolución hacia la asignación de recursos conjunta para varios prestadores que ofrecen servicios a los mismos pacientes y poblaciones (vs. una asignación individual) y la exploración con diferentes instrumentos de pago que ayudan a articular y dar forma a este cambio tanto a prestadores como a financiadores.
- ✓ En España, en general, no se está explorando con la asignación de recursos como corriente de trabajo generadora de **VALOR** en el sector, y cuando se hace, ocurre a nivel de una estructura sanitaria (intra-estructura), en lugar de a nivel inter-estructuras. Tenemos camino por hacer en la definición de las nuevas métricas en clave de valor que precisa el sector, así como, en el ejercicio de la transparencia por parte de todos los agentes clave.

# Nº1 SI-HEALTH INSIGHTS: LOS DIRECTIVOS Y LÍDERES CLÍNICOS COMO IMPULSORES DE LA NUEVA GESTIÓN EN VALOR

## 3. LA PRESTACIÓN

- ✓ La prestación de servicios asistenciales sigue siendo fragmentada y discontinua, hecho que dificulta y pone en riesgo la consecución de resultados clínicos favorables en el sector.
- ✓ En la prestación hoy se observan dos grandes tendencias que persiguen mejorar los resultados finales y generar VALOR en el sector: una se está dando entre organizaciones asistenciales y otra dentro de la organización asistencial.
- ✓ En España, algunas comunidades autónomas, avanzan hacia la configuración de sistemas integrados de salud locales como instrumento que favorece la continuidad de los cuidados que precisan los pacientes, entre diferentes prestadores de cuidados.
- ✓ Dentro de las organizaciones asistenciales, en ciertos hospitales líderes (Karolinska, C. Mayo, Uppsala, Intermountain) en la operacionalización del concepto de valor se percibe que:
  - El conocimiento clínico es una propiedad del hospital y no solo de los clínicos. Para ello desarrollan procesos internos de captación de conocimiento clínico.
  - Invieren de forma importante en la planificación anticipada de los procesos asistenciales clínicos a seguir. Esto contrasta con la gestión habitual centrada en controlar los inputs (pruebas, camas).
  - La monitorización de la calidad no está principalmente centrada en informar a agencias externas (pagador) sino en procesos internos de mejora. Recogen más información que la requerida por agencias externas.

Las tres líneas de trabajo descritas, abren un potencial de trabajo estratégico muy interesante para mejorar la inefficiencia que existe hoy en el sector y trabajar en clave de resultados finales y VALOR.

### ¿Qué significa para los gestores y líderes clínicos lo comentado con anterioridad?

- ✓ El entorno cambia y lo hace muy rápidamente. Modelos de gestión clásicos son insuficientes.
- ✓ Está cambiando la función directiva. Es inevitable aprender a gestionar valor.
- ✓ Gestionar valor es gestionar la complejidad.
- ✓ Gestionar la complejidad implica liderar aprendiendo con ciclos de retroalimentación y mayor interacción y engagement con los profesionales y pacientes.
- ✓ Los directivos también deberían abandonar su “zona de confort”.

Trabajar valor es un camino de aprendizaje a medio plazo. Iremos más rápido juntos.

SiHealth ha puesto en marcha una alianza para avanzar en VALOR en salud que consiste en un espacio de trabajo, constituido por personas que estén interesadas en avanzar descubriendo cómo se puede trabajar en concepto de valor en el sector, compartiendo aprendizajes y desarrollando proyectos.

Los miembros de dicha alianza podrán acceder a los contenidos que esta publique online, previo registro en la página web. En breve se os enviará información adicional.

**Si-Health es una consultora de apoyo estratégico en el sector salud. Está especializada en la gestión del cambio y transformación organizativa.**

La reunión se realizó con el patrocinio de:

PLATINUM:



SILVER:

