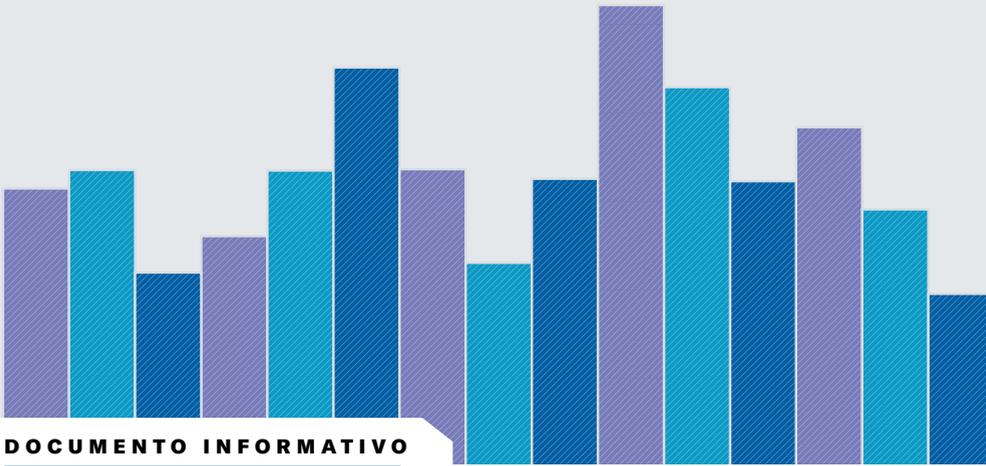


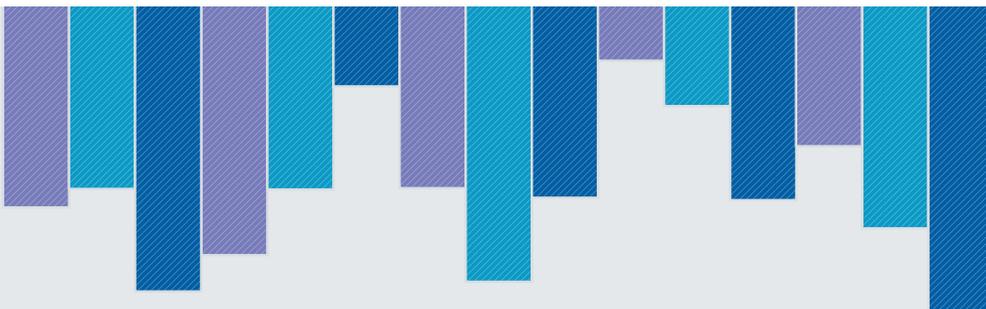


**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



Abordaje del imperativo de eficiencia en la atención médica



Sponsored by

PHILIPS

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Los líderes de atención médica con los que hablo son muy conscientes de cómo las ineficiencias pesan mucho en los sistemas de salud, lo que ralentiza la atención al paciente, aumenta las cargas de trabajo ya exigentes y desperdicia recursos valiosos. La acumulación de procedimientos electivos creados por la pandemia solo ha sido un agregado a la carga.

A medida que estos líderes y los sistemas de salud en general se esfuerzan por mejorar de manera radical la eficiencia clínica y operativa adoptan cada vez más nuevas tecnologías digitales de salud y buscan beneficiarse más de las perspectivas basadas en datos.

Por ejemplo, de acuerdo con el [Informe del Índice de Salud Futura 2021](#), basado en investigaciones globales patentadas encargadas por Philips, los líderes de atención médica están priorizando la inversión en inteligencia artificial para optimizar la eficiencia operativa y anticipar que lo harán aún más en el plazo de tres años.

Los líderes de atención médica no están solos en su impulso por adoptar la salud digital. Muchos buscan asociaciones estratégicas para ayudarlos a acelerar el acceso y adoptar con éxito las últimas tecnologías y soluciones.

En las páginas siguientes, Harvard Business Review Analytic Services explora este tema en mayor detalle y descubre las mejores prácticas en el camino. Escuchará directamente a los líderes de nivel C, que representan a diferentes países y sistemas de salud, quienes mejoraron la eficiencia clínica y operativa al aprovechar las asociaciones estratégicas.

Espero que los aprendizajes y resultados que comparten estos líderes impulsen su pensamiento sobre formas de optimizar los recursos y, por lo tanto, obtener eficiencias en su propia organización.



Frans van Houten
Director ejecutivo
Philips

Abordaje del imperativo de eficiencia en la atención médica

A medida que los centros de atención médica de todo el mundo se esfuerzan por brindar atención asequible y de alta calidad, los líderes de la alta gerencia están prestando una atención renovada a una necesidad de larga data: la necesidad de eficiencia clínica y operativa. Dado que dicha eficiencia afecta la calidad de la atención, las finanzas y otros indicadores clave de desempeño, merece un lugar en las agendas de la sala de juntas de la alta gerencia.

El impulso de la eficiencia ha aumentado debido a la pandemia, que ha exigido una rápida adaptación a nuevas circunstancias combinadas con una alta confianza clínica. “Cuando comenzó la pandemia, teníamos menos de 40 camas en la unidad de cuidados intensivos. En poco tiempo, necesitábamos cinco veces eso”, explica Patrik Puhony, director de gestión de infraestructura y producción para la función de diagnóstico médico en el Hospital Universitario Karolinska en Solna, Suecia. “Los jefes de departamento se volvieron más responsables. Tuvimos que centrarnos en una variedad de datos, desde datos de pandemia para ayudar a predecir la cantidad futura de pacientes hasta datos radiológicos que nos mostraban cosas nuevas en los pulmones de las personas e incluso en el cerebro. Y trabajamos en todas las unidades organizativas para equilibrar las necesidades de los pacientes con Covid-19 con las de otros pacientes”.

El entorno exigente e impredecible ejerció una enorme presión sobre los valiosos recursos. “Tenemos personal muy capacitado, equipos complejos y costosos, y muchos pacientes que necesitan nuestra atención. Entonces, ¿cómo usamos mejor nuestros recursos, no solo para los pacientes sino también para los contribuyentes, ya que están financiando nuestro negocio?” Puhony afirma.

Los líderes de atención médica y sus equipos están encontrando formas creativas de ser más eficientes con su tiempo, experiencia, presupuestos, equipos y otros recursos y las recompensas financieras son destacadas. En el caso de Karolinska, un análisis de datos sofisticado y una comprensión profunda de las necesidades clínicas contribuyeron al cambio del hospital de una pérdida significativa en 2019 a una ganancia en 2020. “La gerencia colaboró estrechamente con los médicos e hicimos de los datos la base de nuestras decisiones”, afirma Puhony. Como ejemplo, señala cómo el análisis de datos ayudó a Karolinska a encontrar un equilibrio óptimo entre la Covid-19

ASPECTOS DESTACADOS

Los líderes de la alta gerencia están prestando una atención renovada a un imperativo de larga data: **la necesidad de eficiencia clínica y operativa**. Dado que dicha eficiencia afecta la calidad de la atención, las finanzas y otros indicadores clave de desempeño, merece **un lugar en las agendas de la sala de juntas de la alta gerencia**.

A medida que los líderes de la atención médica continúan invirtiendo mucho en tecnologías de salud que aumentan la eficiencia, es posible que descubran que **las asociaciones estratégicas son la forma más efectiva de lograr sus objetivos**.

Sin embargo, si los líderes de atención pueden dirigir sus iniciativas con éxito, las recompensas de eficiencia son esperables, incluida **la mayor satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud**, y logradas más rápidamente, con gastos más bajos y con menos esfuerzo.



“Los jefes de departamento se volvieron más responsables. Tuvimos que centrarnos en una variedad de datos, desde datos de pandemia para ayudar a predecir la cantidad de pacientes futuros hasta datos radiológicos que nos mostraban cosas nuevas en los pulmones de las personas e incluso en el cerebro. Y trabajamos en todas las unidades organizativas para equilibrar las necesidades de los pacientes con Covid-19 con las de otros pacientes”, dice Patrik Puhony del Hospital Universitario de Karolinska.

y otros pacientes en camas de la UCI para que las camas se contabilizaran y utilizaran por completo constantemente.

Un compromiso global con la eficiencia de la atención médica es evidente a partir del informe de Future Health Index 2021, que incluye investigaciones patentadas de Philips. La encuesta de casi 3000 líderes de atención médica en 14 países reveló que entre sus tres prioridades principales, más líderes incluyen impulsar la eficiencia en sus centros de atención médica (32 %) que factores como la satisfacción del paciente (17 %) o la satisfacción del personal (11 %). De hecho, los líderes creen que para prepararse para el futuro, su hospital o centro de atención médica deberá invertir en áreas relacionadas con la eficiencia, cómo mejorar la eficiencia del flujo de trabajo (20 %), integrar los sistemas de datos de los pacientes (18 %) y aumentar la eficiencia operativa (16 %).

A continuación de este informe, detallamos una exploración de las tendencias contemporáneas en la eficiencia clínica y operativa, incluidas las perspectivas de expertos sobre iniciativas efectivas. El informe identifica áreas de inversión global actual en tecnologías de aumento de la eficiencia y, al mismo tiempo, enfatiza la importancia de desarrollar estrategias digitales sólidas, apoyar la capacitación tecnológica y la gestión del cambio, y mantener los imperativos comerciales firmemente a la vista. También analiza los beneficios de fomentar asociaciones estratégicas que brinden a las organizaciones de salud acceso a experiencia en áreas fuera de sus fortalezas centrales. Esas asociaciones pueden permitir que los líderes de atención médica fortalezcan sus ofertas sin reducir demasiado sus recursos.

El viaje hacia la mejora de la eficiencia

En todo el ecosistema de la salud, entre hospitales, centros de diagnóstico por imágenes y sistemas de salud, y en cardiología, radiología, oncología y otras especialidades, el uso optimizado de los recursos y un flujo de trabajo mejorado pueden desbloquear mejoras sistémicas e impulsar la innovación. Por ejemplo, los antecedentes de síntomas, pruebas, diagnósticos y tratamientos de un paciente cardíaco pueden integrarse y hacerse fácilmente accesibles y accionables para un equipo de atención. Las mejoras resultantes en el flujo de trabajo proporcionan información clara y precisa para respaldar

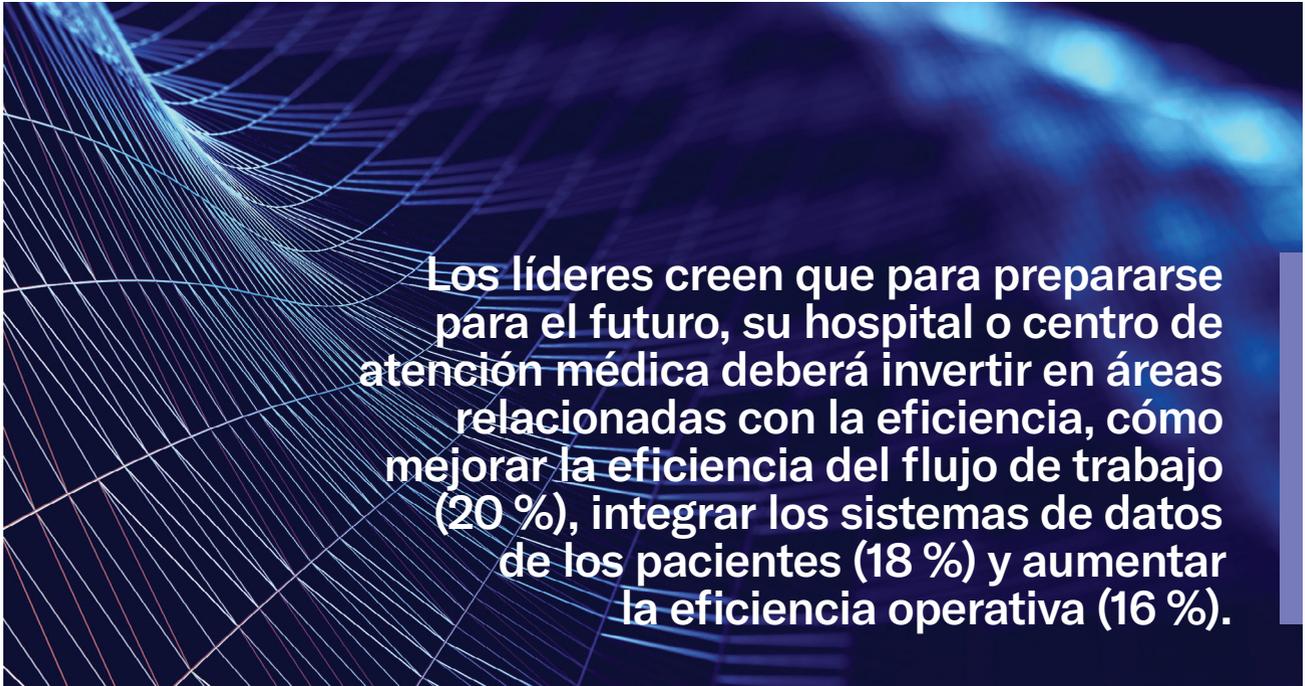
las decisiones clínicas y la atención predictiva y personalizada para los pacientes y alivian las cargas para los profesionales de la salud.

Para comenzar el viaje hacia la optimización de las operaciones, los líderes de atención médica deben priorizar la mejora de todo el viaje del paciente, garantizando la comodidad y la calidad desde las primeras interacciones de los pacientes con el personal hasta sus tratamientos en el lugar y su alta hospitalaria y atención domiciliaria. “Pienso en formas de usar los recursos para que los enfermeros no pasen tanto tiempo enfocados en la tecnología, sino en los pacientes”, afirma Zennia Ceniza, vicepresidenta de operaciones clínicas de Salem Health Hospitals and Clinics, con sede en Salem, Ore. “Cuando no está bien diseñada, la tecnología puede ser una distracción de la atención”. Ceniza agrega que los líderes de atención médica deben priorizar escuchar a los enfermeros y otros profesionales de atención médica sobre lo que funciona y lo que no.

De manera similar, Puhony de Karolinska aconseja a los líderes de atención médica que estén atentos a herramientas o procesos ineficientes en sus instalaciones. “Observamos una tendencia hacia la disminución de la radiología convencional, como las radiografías de pulmones y esqueletos, que se reemplazan por tecnología más reciente, como tomografías computarizadas [TC]”, explica. “Podemos reducir los equipos de radiología convencionales, liberando dinero para gastar en nuestras necesidades de [otros] equipos o personal”.

Cuando los líderes de los hospitales de Karolinska observamos que el mantenimiento de los equipos estaba reduciendo el acceso a las instalaciones y creando ineficiencias, hicieron ajustes al cronograma de mantenimiento. Por ejemplo, en lugar de programar el mantenimiento de varios equipos en diferentes momentos en una sala que contenía equipos de TC, ventilación y otros elementos, Karolinska se aseguró de que todo el mantenimiento se realizara al mismo tiempo, minimizando así el período durante el cual la sala no estaba disponible para los pacientes.

Algunos cambios iniciados por los líderes tienen un impacto incremental. Otros cambios son más radicales, lo que incluye ofrecer atención a los pacientes en el hogar a través de servicios de telemedicina. Margot Mains, director ejecutivo del Distrito de Salud Local



de Illawarra Shoalhaven (Illawarra Shoalhaven Local Health District, ISLHD) en Nueva Gales del Sur, Australia, afirma que la telesalud mitiga la tensión del exceso de capacidad del paciente y puede aumentar la satisfacción del paciente a medida que la atención se lleva a cabo en el hogar; también puede ahorrar en los gastos de hospitalización y garantizar que los pacientes no estén expuestos a complicaciones relacionadas con el hospital. Además, la telesalud evita las dificultades de administrar la atención de pacientes que viven lejos de hospitales o centros de atención residencial.

“Habíamos estado analizando la atención virtual durante aproximadamente un año antes de la Covid-19 y luego la pandemia aceleró la decisión. Una de nuestras prioridades estratégicas ahora es promover la atención de las personas en sus propios hogares”, dice Mains. “Hemos establecido un centro de atención virtual en asociación con una compañía de atención médica digital externa para permitir el monitoreo remoto seguro de los pacientes Covid-19-positivos, reduciendo así el riesgo para el personal y otras personas de la comunidad y permitiendo el escalamiento rápido planificado al hospital si es necesario”. Impulsado por el éxito de la asociación, ISLHD ha ampliado el uso de telesalud a nuevas áreas, incluidas las personas con enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), insuficiencia cardíaca y diabetes. Los planes están progresando para dar monitoreo y apoyo remotos para una variedad de afecciones de salud mental.

Tecnologías de salud digital que mejoran la eficiencia

No faltan tecnologías que permitan que el mercado aborde los problemas, pero algunas tecnologías están captando un interés particular de los líderes de atención médica. El informe del Future Health Index 2021 destaca el uso mejorado de los registros médicos electrónicos (electronic medical records, EMR), telesalud e inteligencia artificial (IA) como áreas de inversión sólida, actualmente o durante los próximos tres años.

Como bien saben los líderes de atención médica, un registro médico electrónico proporciona una cuenta digital de los antecedentes médicos de un paciente, pero esos registros no son simplemente reemplazos de un equivalente en papel. Como señala Nicolette de Keizer, profesora de informática médica de Amsterdam UMC en los Países Bajos: “Si no tiene una visión de cómo desea usar EMR, debe considerar el soporte de decisiones, la gestión del flujo de trabajo [y] aprender de los datos. Hay mucho más para ofrecer que ingresar notas y buscar notas de laboratorio”. El punto de De Keizer enfatiza la idea de que cuando los líderes de la alta gerencia se comprometen a adoptar nueva tecnología, deben asegurarse de que se emplee de una manera que haga uso de su valor total.

Salem Health obtuvo el mayor valor de su sistema EMR y pudo integrarlo completamente con los sistemas hospitalarios trabajando con socios de tecnología de la salud, dice Ceniza, agregando: “Ponemos como requisito que debe haber una integración completa y la información debe fluir sin problemas dentro del sistema”.

Como resultado de su asociación estratégica, Salem Health ahora obtiene datos ricos de los EMR para una variedad de mejoras en los procesos, dice Ceniza. Los datos de los EMR se introducen en el sistema de agudeza recientemente implementado



**El informe del
Future Health Index 2021
destaca el uso mejorado de los
registros médicos electrónicos,
telesalud e inteligencia artificial
como áreas de inversión sólida,
actualmente o durante los
próximos tres años.**

de Salem Health, que determina cuánta atención de enfermería requiere cada paciente. Los datos del sistema de EMR establecen una carga de trabajo esperada realista para los enfermeros, basada en las necesidades reales de los pacientes y, por lo tanto, pueden aumentar la satisfacción tanto para los enfermeros como para los pacientes.

Otro uso para los datos de EMR es regular el flujo de pacientes de manera eficiente; Salem Health puede dar de alta a los pacientes tan pronto como se los identifique en su EMR como si hubieran alcanzado los hitos adecuados. Esa eficiencia puede aumentar la satisfacción del paciente al evitar retrasos estresantes y reducir los gastos de estada en el hospital, y también garantiza que las camas estén ocupadas por aquellos que realmente las necesitan.

Para liberar la eficiencia de la telesalud, la tecnología para la atención virtual debe seleccionarse con cuidado para las capacidades y contar con recursos dedicados que permitan que la telesalud sea más que solo una videollamada. El monitoreo verdadero de hospital a hogar puede servir para detectar problemas antes de que se vuelvan agudos, trasladar la atención a largo plazo para afecciones crónicas al hogar, cambiar la atención de reactiva a proactiva y mejorar la salud conductual o poblacional.

Las herramientas de monitoreo remoto para hacer un seguimiento de los datos de los pacientes fuera de las instalaciones de atención médica incluyen dispositivos portátiles, tabletas, tarjetas SIM para teléfonos y monitores instalados. “Las herramientas de monitoreo remoto pueden proporcionar datos biométricos para personas con una variedad de problemas, como insuficiencia cardíaca, EPOC, diabetes, demencia y afecciones de salud mental crónicas; de hecho, cualquier afección en la que las medidas biométricas respaldadas por el asesoramiento de salud, el establecimiento de objetivos del paciente y la navegación por la atención pueden tener un impacto”, explica Mains de ISLHD. Señala que esas herramientas pueden empoderar a los pacientes para que revisen y comprendan sus propios datos de salud.

La inteligencia artificial desempeñará un papel clave en el análisis de todos estos datos para identificar la información médica de pacientes individuales y descubrir patrones más amplios entre los grupos. El informe del Future Health Index 2021 muestra que durante los próximos tres años los líderes de atención médica planean invertir en IA para optimizar la eficiencia operativa (37 %), integrar diagnósticos (32 %), predecir resultados (30 %) y proporcionar apoyo para la toma de decisiones clínicas (24 %). Puhony se inspira en las oportunidades que ofrece la IA, pero también asesora a los líderes para asegurarse de que cualquier adquisición de IA valdrá la pena en la práctica clínica.

Al reflexionar sobre el uso eficiente de la tecnología a su capacidad total, Puhony afirma: “En el hospital, nuestro personal técnico implementa nuestras necesidades y trabaja en conjunto superando los límites de la organización. De esa manera, no tenemos la redundancia de diferentes equipos que trabajan en tecnologías similares. Por supuesto, también estamos dispuestos a recurrir a la experiencia externa”.



“Necesitamos personas que no solo tengan experiencia en la tecnología, sino que también piensen en el comportamiento, los procesos y lo que deben cambiar como consecuencia”, expresa Margot Mains, CEO de Illawarra Shoalhaven Local Health District.

Mains también destaca la importancia de apoyarse en un socio con experiencia. “Necesitamos personas que no solo tengan experiencia en la tecnología, sino que también piensen en el comportamiento, los procesos y lo que deben cambiar como consecuencia”, expresa.

Aseguramiento de una implementación exitosa

Los líderes de atención médica confirman la necesidad de un enfoque holístico para aumentar la eficiencia. Considere la velocidad a la que las organizaciones de atención médica necesitan poder adaptarse a los cambios, como cuando la cantidad de pacientes hospitalizados aumenta rápidamente o la atención cambia de entornos mayormente presenciales a virtuales. Esa agilidad no puede lograrse al tomar decisiones dentro de silos aislados; los sistemas de atención médica deben considerar la posibilidad de emprender iniciativas integradas en todo el sistema en todos los departamentos o funciones.

Teniendo en cuenta la naturaleza holística de la eficiencia de la atención médica, las áreas clave para los líderes de la atención médica incluyen establecer una estrategia digital madura en todo su sistema de salud, capacitar a los equipos y adoptar la gestión del cambio para iniciativas potencialmente complejas que van más allá de los silos individuales y mantener sus imperativos comerciales generales firmemente a la vista. Los líderes de atención médica entrevistados para este informe ofrecen consejos para optimizar cada una de estas áreas clave. Ese asesoramiento incluye la opción de usar el análisis de datos para evaluar la eficacia de los procedimientos médicos, el valor de consultar a una amplia base de partes interesadas al seleccionar equipos y la posibilidad de encontrar un socio estratégico para respaldar medidas que exijan experiencia aparte de las funciones centrales de un proveedor de salud.



Teniendo en cuenta la naturaleza holística de la eficiencia de la atención médica, las áreas clave para los líderes de la atención médica incluyen establecer una estrategia digital madura en todo su sistema de salud, capacitar a los equipos y adoptar la gestión del cambio para iniciativas potencialmente complejas que van más allá de los silos individuales y mantener sus imperativos comerciales generales firmemente a la vista.

Desarrollar una estrategia digital madura

Las operaciones eficientes se facilitan mediante la transformación digital, que produce datos precisos, exactos, estructurados e interoperables para respaldar la toma de decisiones. A medida que los líderes de la alta gerencia llevan a cabo reuniones con líderes y gerentes clínicos para configurar y refinar los sistemas de sus instalaciones, deben desarrollar una estrategia digital madura, al priorizar la compatibilidad perfecta entre los sistemas. Una consideración clave en el desarrollo de una estrategia digital sólida es la gestión de datos. Los hospitales y centros de atención albergan una gran cantidad de datos, pero actualmente, gran parte de ellos están aislados, no estructurados y no son adecuados para su extracción. “Es posible que los usuarios no estén al tanto de la importancia de registrar los datos de manera estructurada, o que no tengan tiempo o capacitación”, dice de Keizer de Amsterdam UMC.

Además, sería inútil para los líderes de alta gerencia promover e invertir en la recopilación de datos sin conocer el “por qué” detrás de ellos. “Con frecuencia, las organizaciones recopilan datos sin saber por qué los acumulan y qué resultados intentan medir. Debe enfocarse en los datos que importan”, explica Mains. “¿Qué se debe verificar para medir el impacto de sus servicios?”

Mains proporciona ejemplos del valor que el análisis de datos ha aportado a ISLHD. “Vimos que estábamos solicitando una cantidad inusualmente alta de tomografías computarizadas, por lo que investigamos las causas para observar una gama de parámetros disponibles a través de diferentes fuentes de datos. Al reunir estos resultados, obtuvimos una imagen de lo que estaba sucediendo con los médicos que solicitaban exploraciones por CT. Hubo algunos motivos clínicos sólidos, pero también descubrimos que se estaban pidiendo nuevas exploraciones sin tener en cuenta las exploraciones anteriores que habrían dado la información necesaria”, dice. Y en cuanto al personal de atención médica, observa que los datos han permitido que el ISLHD en algunas áreas establezca una lista eficiente y comprenda los requisitos de horas extras.

Dado que los centros de atención médica se benefician de datos más amplios, “es crucial que se apliquen estándares de datos coherentes para que los centros compartan datos entre sí, registros de calidad nacionales y otras fuentes”, dice de Keizer. Este problema presenta un amplio desafío de coordinación,

y los líderes de atención médica no pueden resolverlo trabajando por sí mismos, aunque pueden aprovechar las oportunidades para trabajar para identificar e implementar esos estándares.

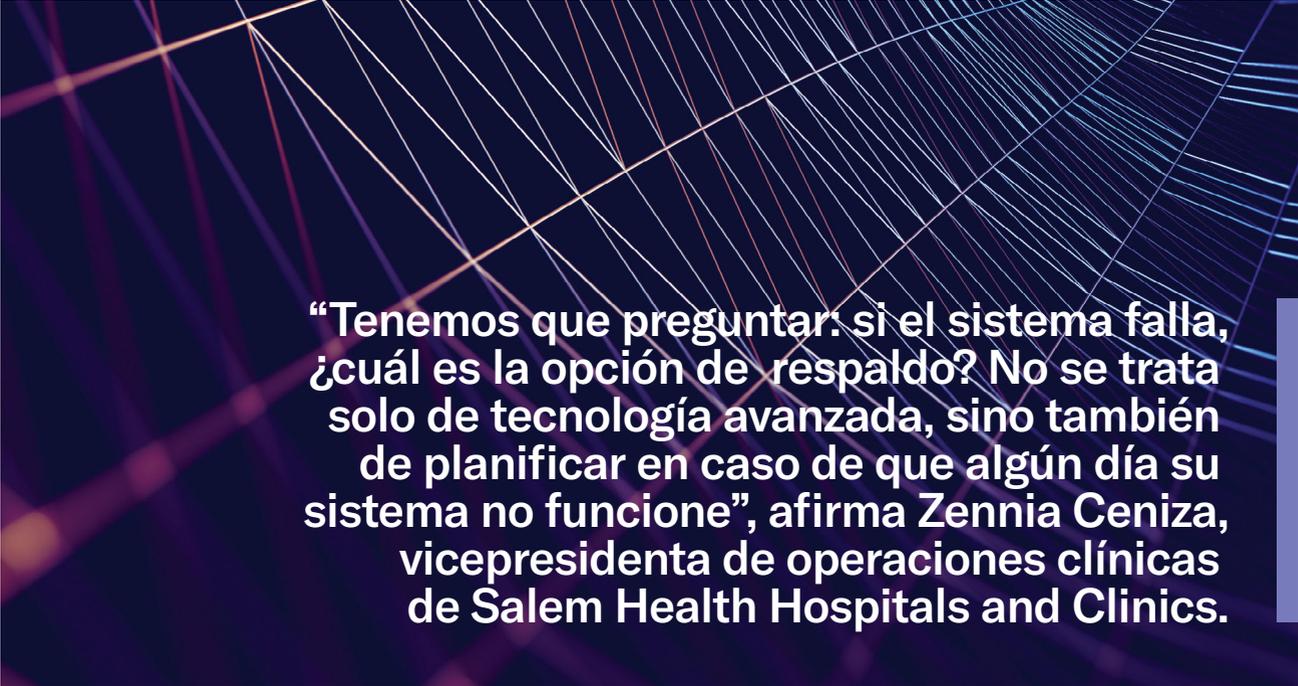
La gestión eficaz de los datos debe incluir el uso de datos para ayudar a evitar crisis. Ceniza señala que Salem Health está trabajando con una organización externa para garantizar que los medicamentos se entreguen de manera segura y a tiempo. El sistema de administración incluye datos sobre las cantidades de medicamento en existencia y sus fechas de vencimiento; el sistema garantiza que las instalaciones no se agoten de medicamentos ni se abastezcan con artículos vencidos.

Ceniza también señala que los ejecutivos no deben suponer que su tecnología siempre será funcional. “Tenemos que preguntar: si el sistema falla, ¿cuál es la opción de respaldo? No se trata solo de tecnología avanzada, sino también de planificar en caso de que algún día su sistema se apague”. Por ejemplo, dice Ceniza, un sistema de EMR de vanguardia pero que no funciona es peor que los registros médicos de estilo antiguo registrados en papel. Hay planes disponibles para fallas del sistema, desde pruebas regulares del sistema y respaldo de datos hasta operaciones de emergencia y el socio técnico de salud de Salem Health se ha asegurado de que se implementen planes de contingencia.

Capacitar a los equipos y adoptar la gestión del cambio

A medida que se implementa un nuevo sistema, “los usuarios deben estar en el ruedo, profundamente comprometidos e involucrados en cada etapa”, dice Ceniza. Además, explica que el personal que trata con EMR, por ejemplo, no desea interactuar con múltiples pantallas y requisitos complejos. Los enfermeros y médicos ocupados deben poder ingresar y leer información de manera rápida y sin problemas.

Una vez que un sistema está listo para implementarse, una instalación debe preparar a sus empleados para nuevas formas de trabajar y escuchar sus perspectivas e inquietudes. De hecho, según Mains, este proceso de gestión del cambio es tan importante que “espero verlo en el presupuesto de cualquier iniciativa relacionada con la eficiencia. Un sistema falla cuando se superpone a una organización donde las personas clave no lo han comprendido, no observaron sus beneficios ni han sido parte de su formación. La gente no pierde su tiempo en ello”.



“Tenemos que preguntar: si el sistema falla, ¿cuál es la opción de respaldo? No se trata solo de tecnología avanzada, sino también de planificar en caso de que algún día su sistema no funcione”, afirma Zennia Ceniza, vicepresidenta de operaciones clínicas de Salem Health Hospitals and Clinics.

La consulta amplia debe ser una prioridad incluso para el reemplazo de equipos. “No esperamos hasta el final de la vida útil de nuestros equipos”, dice Ceniza. “A tiempo, armamos un plan para cambiar o reemplazar equipos. Solicito opiniones de ingenieros, enfermeros, médicos, farmacéuticos, todas las personas en las que el equipo tiene un impacto”. Ceniza también defiende la consultoría con socios estratégicos. En Salem Health, un resultado de su consulta con una compañía de tecnología de la salud es que las características de las camas en las instalaciones de la organización estaban estandarizadas. Según Ceniza, un único tipo de cama estandarizada permite a los enfermeros manejar las camas en las instalaciones con relativa facilidad, ayuda con el desarrollo de experiencia en reparaciones entre los equipos de instalación y mantenimiento, y puede hacer que el precio de compra sea más favorable.

Mantener los imperativos comerciales firmemente a la vista

Como era de esperar, un ejecutivo que propone una iniciativa también debería presentar un caso de negocios eficaz, “traer datos y análisis para mostrar de manera persuasiva que la iniciativa produciría una mayor eficiencia y un mayor valor para el centro de atención médica”, expresa Puhony. La iniciativa debe encajar bien dentro del sistema, ser compatible e interoperable con elementos preexistentes y ser atractiva para el personal.

Puhony señala la importancia de elegir las métricas correctas para identificar problemas y verificar la efectividad de las iniciativas. Las métricas pueden hacer un seguimiento del tiempo

(como el retraso entre examinar a un paciente y actuar sobre los hallazgos), el costo (como el gasto por paciente) o la calidad (como la precisión del diagnóstico o el tema crucial pero más subjetivo de la experiencia del paciente). El deseo de ver mejoras en los hallazgos rastreados por las métricas de las citas de radiología que no se presentaron llevó a Karolinska a recordarles a los pacientes a través de SMS sus próximas citas, reduciendo los períodos en los que el equipo no se utilizó, dice Puhony. Luego, el centro pudo examinar a más pacientes durante un período de tiempo similar, un uso más eficiente y eficaz de sus recursos.

Al ingresar en asociaciones tecnológicas de salud, los centros de atención médica pueden moverse más rápido que al trabajar solos. “En Karolinska tenemos una combinación de competencias”, dice Puhony. “Tenemos ingenieros como yo, expertos en economía y el personal clínico. Sin embargo, la atención médica es muy compleja, ya que proviene de muchas áreas diferentes. Para aquellas áreas en las que no tenemos competencia, necesitamos asociaciones”. Puhony ofrece un ejemplo de radiología en Karolinska. “Cuando estábamos construyendo el nuevo edificio hospitalario en Solna, teníamos solo una pequeña ventana de tiempo en la que debíamos instalar todo el equipo de radiología. No teníamos los recursos para hacerlo”. Señala que habría sido prácticamente difícil tratar con una variedad de proveedores diferentes. “Elegimos un socio general para la instalación, las operaciones y el mantenimiento continuo del equipo. Fue un gran paso para nosotros, mucho más fácil de manejar que lidiar con instalaciones complejas nosotros mismos”.

FIGURA 1

Pasos para aumentar la eficiencia de la atención médica

Lista de verificación para aumentar la eficiencia, desde la identificación de oportunidades hasta la gestión de cambios

	Examinar el recorrido del paciente en detalle
	Observar tendencias, p. ej., en el uso de equipos
	Consolidar períodos y actividades de mantenimiento
	Identificar oportunidades de telesalud
	Extraer datos enriquecidos de los registros médicos electrónicos (Electronic medical records, EMR)
	Considerar la tecnología estandarizada y entre sistemas
	Proponer métricas en el caso de negocio y usarlas regularmente
	Consultar con anticipación a usuarios y expertos sobre posibles sistemas nuevos
	Determinar planes de contingencia para fallas del sistema
	Establecer asociaciones estratégicas para ampliar las capacidades
	Esperar que los socios y empleados aprendan unos de otros
	Respetar la gestión del cambio como esencial para el éxito

Mains señala que un socio de tecnología de la salud ayudó a ISLHD a establecer un contrato que cubriera servicios de imágenes médicas, equipos y áreas relacionadas. “[Nuestro socio] ofreció diferentes habilidades, bases de datos y una amplia gama de experiencia que no tenemos internamente a su nivel. Asimismo, al asociarnos con la experiencia en centros de atención virtual, que estábamos estableciendo por primera vez, pudimos avanzar más rápido. El poder de lo que podrían traer ha sido absolutamente clave. Y no es un desarrollo único, sino un desarrollo continuo”.

Al incorporar socios externos, los líderes de atención médica deben asegurarse de que las partes interesadas internas clave sean parte de la solución, tanto para aprender la nueva tecnología como para ayudar a adaptarla. Al mismo tiempo, los ejecutivos pueden esperar que sus socios se familiaricen cada vez más con las necesidades de una instalación. “¿Cómo pueden los proveedores externos convertirse en socios en el proceso de atención? Necesitan comprender bien nuestro proceso de atención. Y, a su vez, se necesita una estrategia y estructura para asociarnos, desde conversaciones regulares hasta contratos legales”, dice Puhony. Entre otras cosas, la alta gerencia debe tener en cuenta estas necesidades al elegir un socio estratégico y desarrollar planes para mejorar la eficiencia clínica y operativa en sus organizaciones. **FIGURA 1**

Conclusión

Los líderes de atención médica están operando en medio de la creciente presión y complejidad, factores que están impulsando el impulso de la eficiencia. Sin embargo, si los ejecutivos pueden dirigir sus iniciativas con éxito, las recompensas son esperables, incluida la mayor satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud, logradas más rápidamente, con gastos más bajos y con menos esfuerzo.

El argumento comercial para la eficiencia clínica y operativa es indiscutible, dadas las presiones sostenidas y a largo plazo sobre los recursos. Sin embargo, este objetivo es difícil de lograr, dada la naturaleza compleja y dinámica de las necesidades de los pacientes, los recursos de atención médica, los entornos de salud más amplios y los sistemas tecnológicos que se seleccionarán, implementarán, mantendrán y refinarán.

A medida que los líderes de la atención médica continúan invirtiendo mucho en tecnologías de salud que aumentan la eficiencia, es posible que descubran que las asociaciones estratégicas son la forma más efectiva de lograr sus objetivos. “Nuestra experiencia principal es el cuidado de los pacientes”, afirma Puhony, “por lo que no es necesario que siempre implementemos o mantengamos la tecnología nosotros mismos. Para eso, estamos dispuestos a recurrir a los mejores expertos”.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El informe llamado Future Health Index 2021 examina las experiencias de casi 3000 líderes del sector de la atención médica y sus expectativas para el futuro. La investigación para el informe Future Health Index 2021 se realizó en 14 países (Alemania, Arabia Saudita, Australia, Brasil, China, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Países Bajos, Polonia, Rusia, Singapur y Sudáfrica). El estudio combina una encuesta cuantitativa y entrevistas cualitativas realizadas desde diciembre de 2020 hasta marzo de 2021.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades comerciales emergentes. En la búsqueda de proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativo y/o cualitativo original. Las encuestas cuantitativas se realizan con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos de negocios sénior y expertos en el tema dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un mensaje de correo electrónico a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services