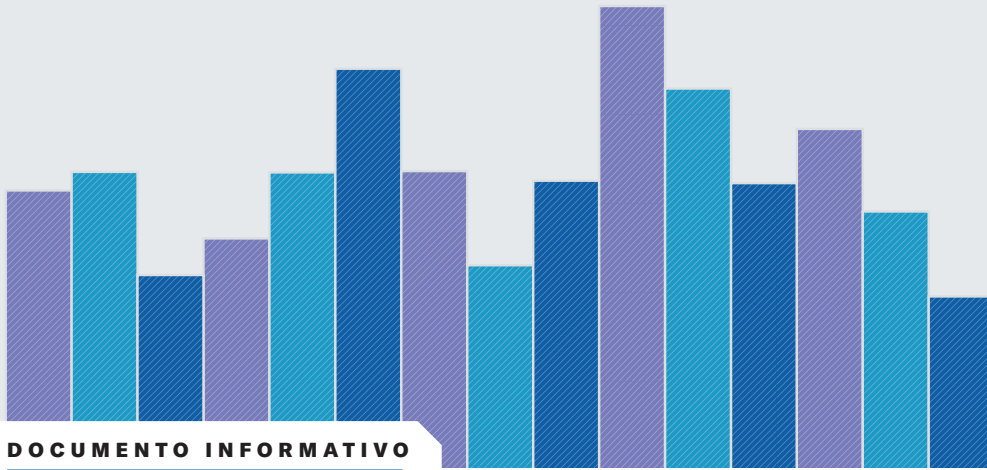




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



DOCUMENTO INFORMATIVO

Garantizar agilidad y conectividad en el panorama actual de la atención médica



Patrocinado por

PHILIPS

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Los proveedores de atención médica de todo el mundo quieren mejorar la salud de la población y la atención de los pacientes de maneras nuevas y más holísticas. Quieren hacerlo con más impacto y de manera más rentable, y garantizar una mayor resiliencia.

En este informe de Harvard Business Review Analytic Services, se describe cómo los modelos de servicio innovadores y la transformación digital pueden ayudar a los líderes a hacer precisamente eso. Incluye los hallazgos de nuestro informe [Future Health Index 2021](#) y las experiencias de los líderes ejecutivos de atención médica de Indonesia, Alemania y Estados Unidos, que detallan su enfoque para garantizar la agilidad, conectividad y escalabilidad en la prestación de atención.

El informe concluye una serie de cuatro partes patrocinada por Philips, que destaca cómo los desafíos de la atención médica pueden abordarse a través de la innovación conjunta con sistemas de salud y empresas tecnológicas asociadas para lograr mejores resultados de salud y eficacia operativa a un menor costo. En particular, el informe presenta perspectivas de colegas y orientación práctica sobre cómo la tecnología digital, respaldada por datos en tiempo real, puede ayudar a los líderes a pasar de un enfoque reactivo a un enfoque proactivo en áreas como la asistencia en decisiones clínicas y el monitoreo empresarial como servicio.

Lo invito a leer los otros informes de la serie, incluidos los siguientes:

- [Impulsar la innovación en la atención médica a través de asociaciones estratégicas](#)
- [Abordar el imperativo de la eficiencia en la atención médica](#)
- [Aumentar la capacidad de atención y la confianza clínica](#)

Respaldados por socios estratégicos y nuevos modelos de servicio, los líderes de atención médica pueden lograr un valor mucho mayor con el tiempo, lo que les permite asignar recursos para tener un impacto más significativo.



Frans van Houten
Director ejecutivo (CEO)
Philips

Garantizar agilidad y conectividad en el panorama actual de la atención médica

“Se están produciendo cambios disruptivos en la atención médica, y ya no tenemos el lujo de tardar muchas semanas en tomar una decisión”, dice el Dr. David Zambrana, vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de Jackson Health System, en el condado de Miami-Dade, Florida. El comentario de Zambrana captura una tendencia global: los líderes de atención médica de todo el mundo están solicitando sistemas tecnológicos que se adapten fácilmente a las condiciones cambiantes, incluida la expansión repentina de las necesidades de atención médica. Esa demanda puede dar lugar a modelos de atención médica más innovadores (piense en operaciones basadas en suscripciones para ampliar y contratar capacidad según sea necesario), así como a la transformación digital. En resumen, ahora es imperativo que la tecnología de atención médica sea ágil y escalable.

Las plataformas de salud digital integradas pueden proporcionar una imagen detallada y multifacética del recorrido del paciente, y revelar información que quizá no sea evidente desde una perspectiva más limitada. Dichas plataformas también pueden suponer riesgos de ciberseguridad, amenazas que los ejecutivos de atención médica observan atentamente, dadas las violaciones a la TI de salud en todo el mundo. Sin embargo, las asociaciones estratégicas con expertos que pueden diseñar entornos seguros y detectar y responder a las violaciones sin duda están al alcance.

Los ejecutivos también deben enfrentar un desafío tradicional para los centros de atención médica: garantizar que los sistemas de TI independientes funcionen juntos sin problemas. Al trabajar con socios de tecnología de atención médica, los líderes de atención médica pueden garantizar que sus sistemas sean interoperables.

Los líderes en atención médica están planificando inversiones significativas en áreas relacionadas con la integración y el análisis de datos, la interoperabilidad

ASPECTOS DESTACADOS

Los líderes de atención médica están encontrando nuevas oportunidades para garantizar que todos **los datos destacados se integren y preserven en diversos entornos de atención** para que los médicos puedan tomar decisiones fundamentadas y precisas rápidamente.

Al trabajar con socios de tecnología de atención médica **cuya experiencia central implica desarrollar y mantener un conjunto de servicios integrados de hardware y software**, los líderes de atención médica pueden reducir sus inquietudes de interoperabilidad.

Los líderes de atención médica pueden hacer uso **del hardware y software de vanguardia de los socios de atención médica sin incurrir en costos de gastos de capital**; este enfoque permite la optimización del sistema organizacional integral y la visibilidad holística que impulsan el cambio organizacional.



Cuando se les preguntó sobre las áreas en las que sus instalaciones necesitan más inversión en el futuro, el 40 % de los encuestados se refirió a tecnologías analíticas y predictivas, como inteligencia artificial y aprendizaje automático, y el 24 % mencionó herramientas para mejorar la eficacia del flujo de trabajo, como el alcance automatizado del paciente.

y la seguridad. Se encuestaron a casi 3000 líderes de atención médica en 14 países para el informe Future Health Index 2021, que incluye investigaciones patentadas de Philips. Se les preguntó sobre las áreas en las que sus instalaciones necesitan más inversiones en el futuro, y los encuestados mencionaron diversas iniciativas. El 40 % se refirió a tecnologías analíticas y predictivas, como inteligencia artificial y aprendizaje automático, y el 24 % mencionó herramientas para mejorar la eficacia del flujo de trabajo, como el alcance automatizado del paciente. Entre otras respuestas, se incluyeron mejorar la eficacia operativa por medio de integración y optimización (16 %) e implementar sistemas y protocolos de seguridad y privacidad (15 %). Con una gama tan amplia de posibilidades, priorizar las inversiones puede ser un desafío, uno que las asociaciones estratégicas pueden ayudar a cumplir.

En este informe de Harvard Business Review Analytic Services, que se basa en entrevistas con líderes y expertos en atención médica, se destaca el impulso de la agilidad y escalabilidad generado por la tecnología en los centros de atención médica. Se analizan las formas en que los líderes de atención médica pueden prosperar cuando trabajan con socios estratégicos. En el informe, también se describen los medios innovadores y altamente beneficiosos para usar refinamientos tecnológicos y de procesos a fin de integrar componentes del recorrido del paciente, así como otras características de los sistemas de atención médica. Asimismo, se analiza cómo los líderes pueden mantener la seguridad y administrar los costos a medida que integran sus sistemas y se mantienen ágiles.

Mantenerse ágil ante las interrupciones

La pandemia de la COVID-19 ha sido un catalizador para un cambio duradero en la atención médica. Zambrana señala que las demandas repentinas e inesperadas de la pandemia motivaron cambios operativos rápidos en Jackson Health, un sistema médico académico sin fines de lucro que consta de un grupo de hospitales (afianzados en Jackson Memorial Hospital) y otros centros de atención médica. “Aprendimos que los equipos hospitalarios están muy capacitados para dirigir su propio negocio clínico y operativamente”, mencionó. Por lo tanto, los líderes de Jackson Health empoderaron a los equipos del hospital para que dirigieran sus unidades de negocios y tomaran decisiones descentralizadas muy rápidamente. “Para apoyar a los equipos en asuntos que abarquen todo el sistema, como protocolos de equipos de protección y apoyo educativo, los líderes establecen una estructura de comandos con revisiones diarias”, agrega.

Jackson Health priorizó la colaboración entre gerentes y empleados para manejar la afluencia de pacientes en medio de la pandemia. “Cuando hubo una solicitud de apoyo por parte de un equipo, la organización se esforzó para comprender cómo podíamos cumplirla. Tuvimos comunicación y colaboración continuas”, explica Zambrana. “Como resultado, durante nuestra respuesta a la COVID-19, logramos una alineación, ejecutamos rápidamente y mantuvimos seguros a nuestros equipos. Asimismo, llegamos a administrar 350 000 dosis de la vacuna contra la COVID-19 para el sistema de salud en nuestra comunidad”.

Zambrana señala que, a medida que la pandemia continuaba, Jackson Health contó con apoyo tecnológico para sus prácticas ágiles gracias a asociaciones estratégicas con empresas de tecnología de la salud globales. “Trabajamos con tableros e información visual para mostrar cómo funcionamos como sistema de salud. Nos preguntamos: ‘¿Qué aprendimos ayer sobre lo que funcionó o no funcionó, y cómo podríamos aplicar la respuesta en lo que haremos en el futuro?’”. El proceso tecnológico de Zambrana muestra cómo los líderes de salud pueden utilizar proactivamente la mejora continua en tiempo real para mejorar la calidad de la atención y cumplir con las métricas de éxito comercial.

En el Mandaya Hospital Group de Indonesia, que consta de un hospital principal en Yakarta, Mandaya Royal Puri, y un hospital de varias especialidades en Karawang, la pandemia trajo necesidades urgentes de agilidad y escalabilidad. “Tuvimos que garantizar la seguridad de nuestros profesionales de atención médica y pacientes”, explica el Dr. Ben Widaja, director presidente de Mandaya Hospital Group. “Por ejemplo, necesitábamos renovar el sistema de ventilación y cambiar todo el diseño mientras el hospital seguía funcionando. Normalmente, un cambio de esta escala requeriría planificación y presupuesto a largo plazo. Pero en uno de nuestros hospitales, hicimos toda la renovación en una semana”. En Mandaya Hospital Group, la flexibilidad y la agilidad también están impulsadas por la ambición de estar a la vanguardia de la atención médica. “Como líder de atención médica”, señala Widaja, “uno se pregunta: ‘¿Quiere mantenerse igual y hacer las cosas de forma normal? ¿O quiere ser el pionero, el líder en la presentación de servicios para adaptarse a las nuevas necesidades de los pacientes?’”.

El interés por la innovación de Mandaya Hospital Group se ve reflejado en muchos nuevos procesos tecnológicos lanzados durante la pandemia, que ayudan a la organización a ofrecer atención flexible y de alta calidad. Por ejemplo, indica Widaja:



“Los pacientes aún están preocupados por la COVID-19, y la cantidad de pacientes que van a las clínicas ha disminuido. Los niños no se aplicaron las vacunas de rutina y los pacientes mayores tienen miedo de ir al hospital. Ahora tenemos un nuevo servicio: una clínica para pacientes en auto. Nuestros médicos cuentan con el equipo necesario para examinar al paciente en el auto”. La capacidad de satisfacer las circunstancias dinámicas de los pacientes con soluciones flexibles es cada vez más esencial para el futuro de la atención médica.

Conectar con el recorrido del paciente

Una vista detallada y accesible del recorrido del paciente proporciona a los médicos información fundamental, y algunos de estos recorridos tecnológicos del paciente comienzan en el hogar. “Recientemente instalamos, como producto piloto, la capacidad para que los pacientes seleccionen servicios desde casa”, explica el Dr. Jürgen Graf, director ejecutivo y director médico de University Hospital Frankfurt, uno de los hospitales académicos líderes de Alemania. “Reciben información a través de sus teléfonos inteligentes y pueden preparar la documentación para cuando lleguen al hospital”.

Sin embargo, en una emergencia, el viaje de un paciente puede comenzar en una ambulancia camino al hospital, donde la tecnología puede aumentar la eficacia y preparar a los médicos para el tratamiento. “En el estado de Hessen (un estado alemán donde se encuentra la ciudad de Frankfurt)”, indica Graf, “todos los servicios de emergencia están vinculados en una plataforma de TI que identifica qué hospital puede aceptar pacientes por traumatismo, accidente cerebrovascular, infarto de miocardio, etc., para que los paramédicos vean si un hospital puede aceptar al paciente. Los hospitales también reciben información de los paramédicos a fin de que puedan prepararse para las necesidades del paciente”, explica. “Así aceleramos el flujo de trabajo, y lo hacemos trabajando con socios en tecnología de atención médica europea”. Las mejoras en el flujo de trabajo ayudan a abordar lo que se ha descrito como “un imperativo tradicional: la necesidad de eficacia clínica y operativa”, según un informe reciente de Harvard Business Review Analytic Services.¹

Widaja de Mandaya ofrece un ejemplo de comunicación eficaz de alto impacto relacionado con la cardiología durante las transiciones de atención entre una ambulancia y el hospital. “Tenemos ambulancias cardíacas inteligentes, que incluyen un sistema de teleconferencia, un mini laboratorio y una máquina de electrocardiograma (ECG). Todo esto está conectado con el hospital para que un especialista cardíaco pueda ver lo que está sucediendo. Si alguien sufre un infarto de miocardio y necesita intervención coronaria percutánea (percutaneous coronary intervention, PCI), la velocidad es fundamental”. Según Widaja, en función de la información remota en tiempo real, el especialista de atención cardíaca puede tomar la decisión de que el equipo de atención omite la sala de emergencias y vaya directamente al cateterismo para ahorrar tiempo.

Los líderes de atención médica están encontrando nuevas oportunidades para garantizar que todos los datos destacados se integren y preserven en diversos entornos de atención para que los médicos puedan tomar decisiones fundamentadas y precisas rápidamente. En particular, una vez que un paciente

“Nos preguntamos: ‘¿Qué aprendimos ayer sobre lo que funcionó o no funcionó, y cómo podríamos aplicar la respuesta en lo que haremos en el futuro?’”, indica el Dr. David Zambrana, vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de Jackson Health System.

está en el hospital, la tecnología puede permitir el acceso digital en tiempo real, altamente conectado e interoperable a la información por parte de los equipos clínicos para apoyar su toma de decisiones. “Estamos concentrados en garantizar que todos los datos de nuestro sistema de monitoreo, como los respiradores del paciente, fluyan a nuestro registro electrónico de salud (electronic health record, EHR)”, explica Zambrana de Jackson Health.

Uno de los sistemas de datos innovadores de Jackson Health es un diagrama de flujo electrónico de trauma creado por su equipo de informática. El equipo interprofesional trabajó para garantizar que los datos se muestren de manera que facilite información médica y de tratamiento, y mejore la calidad general de la atención de los pacientes. “Nuestro centro de trauma dijo en el pasado que era difícil hacer un seguimiento de nuestras intervenciones con fluidos y hemoderivados en pacientes gravemente enfermos de manera cronológica. Queremos brindar un panorama claro, y cuando lo hacemos, eso puede mostrarnos que *aquí* perdimos algunos datos sobre reanimación. O bien, ‘Mire, el paciente respondió bien a la reanimación o administración de medicamentos’”.

Un recorrido del paciente completamente conectado puede garantizar que no se pierdan datos significativos para los cuidadores entre las etapas del recorrido y, al mismo tiempo, reducir el trabajo administrativo. “Con tantas personas involucradas en el proceso del paciente, necesitas un sistema para transmitir información de un cuidador a otro”, señala Graf de University Hospital Frankfurt. “Acabamos de instalar un sistema de mensajería en una plataforma segura con la ayuda de un socio tecnológico. Cuando nuestros especialistas analizan casos, toda su comunicación ingresa en la historia clínica del paciente. Un médico que llega por la mañana podría ver, en la historia clínica del paciente, la comunicación nocturna entre el residente quirúrgico y un especialista médico”.

En un servicio de mensajería, los datos se transfieren entre dispositivos. Sin embargo, en otros casos, para la integración del recorrido del paciente, se requiere la transferencia de un dispositivo físico. “Antes, cuando los cuidadores tenían que pasar a un paciente del monitor de cabecera al monitor de transporte, los datos del monitor de cabecera se perdían si no se documentaban”, explica Zambrana. “Ahora, literalmente extraeremos un segmento del monitor. Se convierte en un dispositivo de transporte, que realiza un seguimiento completo



“La integración es lo más difícil. Muchos socios se concentran en hacer lo que mejor saben hacer: su propia tecnología. Pero nuestros socios en varias zonas horarias deben trabajar juntos, por ejemplo, para garantizar que todos los datos sean coherentes”, explica el Dr. Ben Widaja, director presidente de Mandaya Hospital Group.

de los datos de monitoreo del paciente desde el momento en que llega hasta el final de su atención”.

Cuando un recorrido del paciente se integra con el apoyo tecnológico, puede surgir una nueva eficacia integral. “Solíamos documentar el ritmo del paciente con una tira de ritmo de ECG”, indica Zambrana. “Fue un proceso en papel. Imprimíamos las tiras, las colocábamos en papel adhesivo y las llevábamos a la estación del personal de enfermería. Ahora todo sucede de forma remota, a través de una relación de monitoreo como servicio con un socio”.

En el caso de los hospitales del sistema Jackson Health que implementaron la tecnología de habitación inteligente, se está optimizando la comunicación a fin de eliminar los pasos que no son fundamentales. “Antes, un paciente quizá debía llamar a un cuidador”, explica Zambrana. “Llamaba a recepción, alguien respondía y luego buscaban a un cuidador para que fuera a la habitación. Ahora, cuando un paciente presiona esa campana de llamada, la llamada puede ir directamente al personal de enfermería. Estamos optimizando la comunicación y descartando los pasos que generan espera, de modo que el problema sea resuelto por la persona que mejor pueda manejarlo lo antes posible. Este es un trabajo en curso; estamos aprendiendo a medida que incorporamos más unidades en línea”.

La integración tecnológica de datos para pacientes hospitalizados puede automatizar alertas cruciales, por ejemplo, cuando los signos vitales de un paciente se deterioran. “Todos los resultados del monitor de signos vitales se almacenan automáticamente en el EHR para que el personal de enfermería no tenga que escribirlos”, indica Widaja, que describe los procedimientos en Mandaya Hospital Group. “Estos signos vitales se califican automáticamente, para que tengamos un sistema de advertencia temprana. Si alguien no se siente bien en la sala a las tres de la mañana, se alerta al personal de enfermería mediante una aplicación móvil. El personal de enfermería puede alertar al médico, quien accederá a los resultados desde cualquier lugar del hospital o desde su hogar en una red segura. En comparación con el sistema anterior, en el que el personal de enfermería tenía que leer los resultados en el teléfono o tomar una fotografía para el médico, hay una gran mejora en la velocidad y precisión”.

Las innovaciones tecnológicas recientes también pueden ayudar a los pacientes y sus familias a recibir resultados médicos completos y oportunos. “Es importante para nosotros asegurarnos de que el paciente y su familia puedan utilizar nuestra tecnología; no es solo para los cuidadores”, explica

Widaja. “Por ejemplo, tenemos un portal para pacientes que les permite ver los datos, incluidos los resultados de laboratorio y las imágenes radiológicas. Cada paciente de emergencia tiene su propia habitación con un televisor, donde mostramos los resultados de laboratorio y las imágenes en cuanto se publican; se acabaron las copias impresas. También estamos desarrollando nuestro portal como aplicación móvil. Y tenemos una sala de consulta familiar en el hospital con una pantalla grande donde podemos mostrar los resultados e involucrar a la familia en la decisión de los próximos pasos”.

Los líderes de atención médica siguen buscando formas adicionales de hacer que el recorrido del paciente esté más conectado, lo que incluye el aumento del uso de inteligencia artificial. “Me encantaría que instalemos un sistema que utilice nuestros recursos organizacionales de manera aun más eficiente”, indica Graf. “Por ejemplo, supongamos que un paciente necesita un ECG específico y una resonancia magnética nuclear (RMN). Mientras el paciente espera en el departamento de cardiología para el ECG, supongamos que de repente hay un lugar libre para la RMN. Entonces, nos gustaría programar una RMN en ese horario para que el paciente se haga durante su tiempo de espera. Esta es un área en la que la inteligencia artificial podría aumentar la velocidad de nuestros servicios y ahorrar dinero sin afectar la calidad”.

Mantenimiento de sistemas interoperables y seguros

Para las organizaciones de atención médica con varios socios estratégicos en una compleja gama de funciones, la interoperabilidad puede ser un desafío. “Cuando abrimos Mandaya Royal Hospital Puri, lanzamos software con socios en varias ubicaciones a nivel mundial, lo que incluye Malasia, Singapur y Estados Unidos”, indica Widaja. “La integración es lo más difícil. Muchos socios se concentran en hacer lo que mejor saben hacer: su propia tecnología. Pero nuestros socios en varias zonas horarias deben trabajar juntos, por ejemplo, para garantizar que todos los datos sean coherentes”.

Algunos líderes de atención médica esperan que, en última instancia, se implemente un estándar global para garantizar la compatibilidad entre los diferentes productos de los socios de tecnología de la salud. “Tenemos una gama de tecnología en nuestros 45 departamentos. Nuestro desafío es garantizar que los problemas de interoperabilidad no afecten la calidad y la seguridad del paciente”, explica Graf. “Me gustaría ver una alianza de la industria para crear un estándar común entre todos los actores de la industria, como el sistema de reservas de aerolíneas”.

Al trabajar con socios de tecnología de atención médica cuya experiencia central implica desarrollar y mantener un conjunto de servicios integrados de hardware y software, los líderes de atención médica pueden reducir sus inquietudes de interoperabilidad.² Mandaya Hospital Group adopta un enfoque complementario. “Tenemos contratos a largo plazo con socios para mantener y actualizar software, y también tenemos un equipo interno de TI muy sólido”, señala Widaja. “El equipo se asegura de que todo el software esté integrado, que cumpla con nuestros propios procesos hospitalarios y que parezca un sistema único para el paciente”. Ofrece un ejemplo sencillo y centrado en el paciente de integración de software: “Cada paciente pide sus comidas desde una tableta. Esa aplicación está vinculada a su registro de salud electrónico para que el menú se ajuste a sus necesidades; por ejemplo, el paciente podría recibir el menú para diabéticos. Y desde el punto de vista del paciente, todo el software es un sistema único y unificado”. Los menús personalizados, con necesidades alimentarias asignadas al EHR del paciente, son importantes para el bienestar y se pueden mantener sin problemas durante las transiciones de la atención.

A medida que el recorrido del paciente requiere una integración de datos e intercambio de datos cada vez mayor, los sistemas de salud pueden estar más expuestos a inquietudes de seguridad. No es suficiente que los datos se trasladen donde se necesitan; los datos también deben protegerse de vulnerabilidades mayores, especialmente en redes públicas.

La ciberseguridad es una de las especialidades de Niki O’Brien, investigador de políticas de salud global en el Centro de Políticas de Salud, Instituto de Innovación en Salud Global (Institute of Global Health Innovation, IGHI), en Imperial College London. O’Brien subraya la importancia de la ciberseguridad en la atención médica. “La ciberseguridad es un aspecto fundamental de la seguridad de los pacientes en el siglo XXI, y estamos viendo cada vez más amenazas a esa seguridad”, explica. “En investigaciones recientes que hemos realizado en el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido y 17 organizaciones internacionales de atención médica, encontramos una gran variación en la madurez organizacional de la ciberseguridad. Pero el consenso universal se vio en la importante y creciente preocupación respecto de la seguridad. Casi todas las personas con las que hablamos en esas organizaciones internacionales notaron un aumento en los intentos de ataques cibernéticos en los últimos años”.

Muchos líderes de atención médica están alertas a los riesgos de seguridad de mantener una red compleja de software y hardware. Algunos destacan la importancia de proteger los componentes más fundamentales de la red, verificar las violaciones, mantener seguras las contraseñas y mantener altos estándares de seguridad con socios estratégicos. Sin embargo, si se mejora la seguridad *después* de un ataque, que fue el enfoque que muchos líderes le explicaron a O’Brien, a menudo es demasiado tarde.



A medida que el recorrido del paciente requiere una integración de datos e intercambio de datos cada vez mayor, los sistemas de salud pueden estar más expuestos a inquietudes de seguridad. No es suficiente que los datos se trasladen donde se necesitan; los datos también deben protegerse de vulnerabilidades mayores, especialmente en redes públicas.

Jackson Health se centra en priorizar los recursos para brindar protección, mantener un control de acceso estricto y establecer expectativas con socios estratégicos. “Priorizamos la seguridad de dispositivos críticos, que pueden salvar vidas, como un monitor cardíaco de cabecera, o que pueden tener información médica protegida”, indica Zambrana. “Asimismo, supervisamos constantemente la red y encuestamos a nuestros equipos para garantizar la seguridad de las contraseñas. Hemos restringido adecuadamente los sitios web clave para evitar riesgos en nuestra red y sistemas”. En referencia a la red diversa de dispositivos de atención médica vinculados a los sistemas de TI en línea, Zambrana explica: “Nuestro objetivo es la seguridad en Internet de las cosas médicas y garantizar la autenticación multifactor. Desde el inicio, cuando comenzamos la relación con nuestros socios, verificamos que nuestra compra de dispositivos incluya todos los parches y actualizaciones que se requieren para garantizar que los dispositivos mantengan su seguridad”.

El comportamiento inapropiado del usuario puede hacer que un sistema sea vulnerable, como enfatiza Widaja. “Debemos proporcionar niveles de acceso adecuados a cada persona y asegurarnos de que alguien que no esté involucrado en la atención del paciente no pueda acceder a sus datos privados”, señala. “No tiene sentido el uso de firewall y otras medidas de protección para mantener el sistema sumamente seguro contra la violación externa si, por ejemplo, los usuarios pueden compartir su nombre de usuario con otros”.

O’Brien de Imperial College confirma la importancia de concentrarse en mejorar la educación y reducir la cultura de la culpa en las organizaciones a fin de disminuir la cantidad de errores humanos. “En la atención médica en general, hay mucho debate sobre cómo hacer que las tecnologías complejas sean seguras. En realidad, la mayoría de los ataques provienen de un simple error humano. La mayoría proviene de correos electrónicos de suplantación de identidad (phishing) que permiten que los hackers ingresen a los sistemas; para ello,



“Debe comprender los objetivos de su socio y los suyos. Y hay que crear un modelo de negocios que funcione”, indica el Dr. Jürgen Graf, director ejecutivo y director médico de University Hospital Frankfurt.

inducen fraudulentamente a los usuarios a revelar información confidencial. Por lo tanto, el personal necesita capacitación sobre prácticas cibernéticas básicas”.

Cuando los líderes de atención médica confían los datos de los pacientes a los socios, también deben mitigar las inquietudes de los pacientes sobre las violaciones a la confidencialidad. “Los pacientes se ponen muy, muy nerviosos cuando no saben lo que sucederá con sus datos”, indica O’Brien. “Nuestro equipo de IGHI realizó un estudio en el noroeste de Londres sobre las perspectivas de los pacientes acerca de la atención remota durante la pandemia. Aunque los pacientes estaban muy entusiasmados con la atención remota, también estaban extremadamente preocupados por la amenaza de que se robaran los datos y cayeran en las manos equivocadas”. Como

solución, O’Brien recomienda que los líderes de atención médica “escuchen a los pacientes, escuchen el consenso general sobre la seguridad y protección de los datos, desarrollen una buena administración y trabajen en toda la organización y con terceros, incluidos sus proveedores de tecnología, para garantizar que la seguridad de esos datos sea fundamental”.

Elección de un modelo de asociación y justificación de gastos

Para mantener relaciones sólidas y sostenibles con los socios, los líderes de salud deben seleccionar el modelo de asociación adecuado. “Deben confiar unos en otros”, indica Graf. “Debe comprender los objetivos de su socio y los suyos. Y debe crear un modelo de negocio que funcione. Puede ser un modelo como servicio, por ejemplo, o una asociación de exploración para investigación y desarrollo. La elección correcta dependerá de los objetivos de la institución y del socio tecnológico”.

Al reflexionar sobre el enfoque de asociación preferido de Mandaya, Widaja señala que la empresa valora “modelos de precios como suscripciones. Sin embargo, la inversión para respaldar el hardware, el software y el mantenimiento no es poca. Cuando tengo que explicar por qué se justifica el gasto, una cosa que señalo es que podemos vender la tecnología a nuestros pacientes”, explica. “Los pacientes que están acostumbrados a tener la última tecnología en automóviles o bancos en línea buscarán un nivel similar de tecnología en su atención médica. Y queremos estar entre los primeros en ofrecerlo”.

Para los directivos, la adopción de modelos de negocios flexibles puede permitir la redirección de fondos a otras áreas que generan ingresos o iniciativas de innovación. Zambrana describe cómo Jackson Health aprovechó dicho beneficio. “El costo del monitoreo como servicio es parte de nuestro presupuesto de operaciones. Nos permite estabilizar el flujo de efectivo mediante la redirección del dinero de capital a cosas que van a generar más ingresos. Por ejemplo, una inversión de capital de \$40 millones podría redirigirse a una exploración por RMN, una exploración por TC (tomografía computarizada), un sistema quirúrgico robótico u otro equipo que podría generar ingresos adicionales”.

Algunos líderes de salud trabajan en circunstancias financieras que requieren otros enfoques para financiar asociaciones estratégicas. “Un desafío en el sistema de salud pública alemán es que no generamos ganancias”, indica Graf. “Siempre necesitamos inversión y apoyo de las partes interesadas. Entre nuestras iniciativas, se incluyen asociaciones académicas y de la industria. Podríamos recibir instalaciones de estudios por imágenes por costos más bajos, por ejemplo, y, a cambio, ayudamos a desarrollar y ajustar aun más el equipo. La

PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA

Selección del modelo de asociación correcto

Los servicios administrados de los socios de tecnología de atención médica pueden ayudar a respaldar la agilidad y escalabilidad, y mantener seguros los datos confidenciales. Para aprovechar estos beneficios y lograr mayores economías de escala, los líderes pueden elegir uno o más de los siguientes enfoques.

Adoptar un modelo como servicio. Los líderes de atención médica pueden hacer uso del hardware y software de vanguardia de los socios de tecnología de la salud sin incurrir en costos de gastos de capital; este enfoque permite la optimización del sistema organizacional integral y la visibilidad holística que impulsan el cambio organizacional.

Maximizar el valor de las inversiones. Los líderes de atención médica pueden aprovechar las asociaciones no solo para mantener y actualizar la tecnología existente, sino también para ayudar con la optimización continua del proceso y el flujo de trabajo. Dichas mejoras en el flujo de trabajo generan mayor eficiencia, reducen costos y mejoran los estándares de atención.

Por ejemplo, los servicios adicionales para el financiamiento, la optimización y el diseño de edificios garantizan una alineación organizacional completa con la nueva tecnología y el máximo beneficio de los amplios conocimientos de los socios.



**Para los directivos, la
adopción de modelos
de negocios flexibles
puede permitir la
redirección de fondos
a otras áreas que
generan ingresos
o iniciativas de
innovación.**



Con el apoyo de asociaciones significativas, los líderes de salud están trabajando de manera ágil para cumplir con los nuevos requisitos en muchas áreas de sus pacientes, así como del personal y otras partes interesadas.

tecnología de RMN que utilizamos para las imágenes cardíacas pudo lograrse gracias a dichas asociaciones”.

Graf aconseja medir la diferencia que marca una iniciativa tecnológica como una forma para que las organizaciones y sus socios perfeccionen las innovaciones de manera fundamentada. “Creemos que cuando se introduce tecnología, es importante obtener datos sobre la diferencia que marca. Ponga en funcionamiento sistemas paralelos y, durante un período determinado de seis meses o un año, compare el rendimiento de un sistema con tecnología y uno similar sin ella. Luego, puede evaluar si la tecnología es mejor para los pacientes y el personal, la calidad, los costos, la reducción de la duración de la estadía, etc.”.

Los líderes aprovechan al máximo sus relaciones con los socios y, para ello, se aseguran de permanecer estrechamente conectados. “Pedimos a nuestros socios que estén en sintonía con nosotros y se aseguren de hacer los ajustes necesarios para satisfacer nuestras necesidades”, comenta Zambrana. “Tenemos revisiones regulares de operaciones comerciales con nuestros socios para preguntar cómo estamos satisfaciendo las necesidades de cada uno, qué funciona bien y qué no funciona. Siempre hay oportunidades de mejora”.

Conclusión

A medida que los líderes ejecutivos transforman sus capacidades digitales para garantizar agilidad y conectividad, muchos aprovechan la experiencia en tecnología de la salud de los socios estratégicos. Es fundamental seleccionar un modelo de negocio adecuado, así como el socio adecuado. Para Zambrana, las organizaciones de atención médica deben dejar sus intenciones claras desde el principio y establecer su visión en la solicitud de la propuesta. “Cuando hacemos una solicitud de propuesta, adoptamos un enfoque detallado y proactivo para garantizar la alineación estratégica”, explica. “Si va a hacer negocios con nosotros, no es solo de manera transaccional. De inmediato, hay

una autoselección de proveedores que no pueden alinearse con nuestra misión general y dirección estratégica”.

Con el apoyo de asociaciones significativas, los líderes de salud están trabajando de manera ágil para cumplir con los nuevos requisitos en muchas áreas de sus pacientes, así como del personal y otras partes interesadas. En un entorno tan flexible y receptivo, los centros de salud adquieren una comprensión en tiempo real de las necesidades de sus pacientes mientras se esfuerzan por alcanzar nuevos niveles de satisfacción del paciente y calidad de atención.

Varios líderes de atención médica se inspiran en otras industrias altamente centradas en el consumidor. Graf, por ejemplo, cree que la atención médica, al igual que otros sectores innovadores, incluidas las aerolíneas y la industria automotriz, puede reunir los conocimientos técnicos más recientes de manera eficaz. Para enfrentar nuevos desafíos y brindar atención de alta calidad, las organizaciones líderes de atención médica, que trabajan con sus socios estratégicos, están reinventando sus procesos y tecnología a través de la innovación del modelo de negocios.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

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

Notas finales

- 1 Harvard Business Review Analytic Services, “Addressing the Efficiency Imperative in Health Care” (Abordar el imperativo de la eficiencia en la atención médica), agosto de 2021. <https://hbr.org/sponsored/2021/08/addressing-the-efficiency-imperative-in-health-care>.
- 2 Harvard Business Review Analytic Services, “Increasing Care Capacity and Clinical Confidence” (Aumentar la capacidad de atención y la confianza clínica), octubre de 2021. <https://hbr.org/sponsored/2021/10/increasing-care-capacity-and-clinical-confidence>.



**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 hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services