

Título: La nueva agenda estratégica para la transformación del valor

Área de calidad: Ciencias de la implementación

Tipo de documento: Artículo de conceptualización teórica

Referencia: Van der Nat PB. The new strategic agenda for value transformation. Health Serv Manage Res. 2022 Aug;35(3):189-193. doi: 10.1177/09514848211011739.

El artículo es una *rara avis* centrada en la conceptualización operativa de las ciencias de la implementación para la transformación estratégica de las organizaciones hacia la gestión sanitaria basada en valor (GSBV), desplegada en Asistencia Sanitaria Basada en Valor (ASBV). Es un regalo leer este artículo ya que imbrica perfectamente los conocimientos teóricos que parten entre otros de los trabajos de Porter y Teisberg con las propuestas de Lee y Porter que identifican seis aspectos clave de transformación hacia la GSBV de las organizaciones y le aporta la experiencia real que ha realizado en su organización, la red de Hospitales Santeon de Holanda, para comenzar esta transformación. Esto le lleva a identificar aspectos necesarios que habían sido considerados en el constructo teórico pero que surgen ante la necesidad real de implantar ASBV en una red de siete hospitales. Así, el artículo propone una agenda estratégica respaldada por una experiencia real de mejora de la calidad asistencial y de cuidados, optimización de costos, y mejora de la satisfacción de pacientes y profesionales derivadas de su alineamiento con la ASBV. Van der Nat añade enfoques prácticos para facilitar la implementación, con especial énfasis en la medición de la experiencia del paciente, el liderazgo clínico y el uso de nuevas tecnologías. Con este enfoque van der Nat define un marco conceptual operativo para la implantación de la ASBV en una organización encuadrada en un sistema de salud e identifica 10 aspectos clave:

**Medir resultados y costes por paciente:** La medición precisa de los resultados en salud y de los costes asociados a la atención con el foco en el paciente como unidad de estudio es el pilar fundamental. Para lograrlo, se propone la medición de resultados mediante Patient-Reported Outcome Measures (PROM) y Clinical Outcome Measures (CROM) junto con herramientas como el Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), que permite calcular el costo real de la atención por paciente.

**Organizar la mejora de la calidad basada en el valor aportado:** La mejora de la calidad en los sistemas de salud debe basarse en un enfoque de aprendizaje continuo, donde los resultados obtenidos sirvan como referencia para implementar cambios en la práctica clínica. Esto requiere la medición de indicadores “basados en valor” y la adopción de metodologías que permitan la retroalimentación constante entre equipos clínicos, la comparación entre instituciones (*benchmarking*) y la identificación de buenas prácticas. El uso de datos de valor debe traducirse en intervenciones concretas que optimicen la seguridad, la eficiencia y la satisfacción del paciente.

**Integrar el valor en la comunicación con el paciente:** Para que sea efectiva debe incorporarse el valor en la interacción cotidiana entre profesionales y pacientes. Esto implica que los pacientes participen activamente en la toma de decisiones con herramientas de decisiones compartidas (DC o del inglés *Shared Decision Making* - SDM) y con métricas basadas en su experiencia (*Patient-Reported Experience Measures*, PREM). Para alinear la atención con las necesidades reales y las expectativas de los pacientes, favoreciendo la mejora de los resultados clínicos y una mejor adherencia a los tratamientos.

**Organizarse en Unidades de Práctica Integrada (UPI/IPU):** Las Unidades de Práctica Integrada (UPI) representan un cambio organizativo clave (mesogestión) que organiza la atención reuniendo a los profesionales de diversas disciplinas en torno a la condición de salud y las necesidades de los pacientes. Esto mejora la coordinación del cuidado, reduce redundancias en los tratamientos y permite una atención más eficiente y centrada en las personas; facilita el establecimiento de objetivos compartidos entre equipos y mejora los resultados en salud.

**Pago por valor mediante *bundled payments* en los ciclos de cuidado:** Un aspecto crucial es la reforma de los sistemas de pago. Con la progresiva sustitución del tradicional modelo de pago por servicio (*fee-for-service*), que incentiva el pago por actividad se promueve el uso de *bundled payments* (o pagos agrupados) que reembolsa a los proveedores de salud por episodios completos de atención, incentivando la eficiencia y la calidad. Al vincular el pago a los resultados en salud, se fomenta la colaboración entre profesionales y se minimizan prácticas innecesarias que no generan valor para el paciente.

**Establecer sistemas de cuidados integrados:** Los sistemas de salud deben evolucionar hacia un enfoque de atención integrada, donde la comunicación y coordinación entre diferentes niveles asistenciales (atención primaria, hospitales, rehabilitación y cuidados domiciliarios) sea fluida y efectiva. Esto evita la fragmentación de la atención, mejora la continuidad de los tratamientos y permite una mejor gestión de enfermedades crónicas.

**Expansión geográfica y escalabilidad:** La implementación del modelo ASBV debe diseñarse con un enfoque escalable, permitiendo su replicación en distintos entornos de atención y regiones geográficas (macrogestión). Para lograr esto, es fundamental estandarizar las métricas de resultados y desarrollar estrategias que permitan adaptar las buenas prácticas a distintos sistemas sanitarios. La expansión del modelo requiere la capacidad de gestionar el cambio organizacional para garantizar una implementación efectiva en diferentes contextos. A nivel organizacional (mesogestión), este cambio se refiere a una escalabilidad dentro de la organización a diferentes condiciones clínicas o condiciones de salud.

**Invertir en transformar la cultura de la organización hacia desempeño por y con valor (Educación/Formación):** El éxito del enfoque ASBV depende en gran medida del cambio cultural dentro de las organizaciones de salud. Es necesario invertir en formación y educación continua para garantizar que los profesionales comprendan y apliquen los principios del valor en su práctica diaria. Esto incluye el desarrollo de habilidades en la medición de resultados, análisis de datos, toma de decisiones basada en valor y trabajo en equipo multidisciplinario. La educación en ASBV debe enfocarse a todos los actores involucrados en la prestación de cuidados, y a los pacientes que reciben la atención.

**Crear una plataforma de aprendizaje para profesionales y plataformas de decisiones compartidas para pacientes:** Un componente esencial es la existencia de una plataforma de aprendizaje que permita, según el perfil, acceder a datos actualizados, guías clínicas basadas en evidencia y casos de éxito en la implementación del ASBV. Estas plataformas pueden incluir programas de formación, comunidades de práctica y espacios para compartir experiencias entre distintas instituciones. La adopción de tecnologías digitales facilita la creación de entornos de aprendizaje continuo y el intercambio de conocimiento a nivel global.

**Crear una plataforma de información sanitaria (SIS) que permita la Atención Sanitaria Basada en Valor (ASBV):** Para que el modelo ASBV funcione eficazmente, es indispensable contar con sistemas de información sanitaria (SIS) robustos que permitan la recopilación, análisis y compartición de datos sobre los resultados clínicos y la eficiencia del cuidado. Estos sistemas

deben garantizar la interoperabilidad entre diferentes instituciones, facilitando el acceso en tiempo real a la información del paciente. La implementación de tecnologías avanzadas como *big data*, inteligencia artificial y registros electrónicos de salud puede mejorar significativamente la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos en los sistemas sanitarios.

Estos diez aspectos forman el marco estratégico propuesto para transformar los sistemas de salud hacia un modelo basado en el valor. La medición de resultados, la reorganización de la atención, la digitalización y la educación de los profesionales son piezas clave para garantizar que los sistemas sanitarios logren mejorar la calidad de la atención al tiempo que optimizan los costes.

No es necesario acometer la tarea del golpe, pero sí ir sentando las bases para poder hacerlo en algún momento, asentando cambios y aspectos esenciales hacia un objetivo común, la ASBV.

**Aportaciones relevantes del artículo:**

- Definir una agenda de implementación atemperada por el conocimiento práctico de haber realizado dicha implementación.
- Identificar y poner en relieve aspectos cualitativos y organizacionales fundamentales para la implantación de cualquier innovación.
- La importancia de ir asentando las bases, los cambios y los principales aspectos de la ASBV poder hacer la transformación deseada con una madurez organizacional adecuada.

**Implicaciones prácticas:**

- Una agenda estratégica con los aspectos relevantes alineados para conseguir una implantación de ASBV en una organización, que permite definir líneas de trabajo que conduzcan a la implementación.
- Estructurar la información de manera sencilla y comprensible para realizar un alineamiento estratégico en las organizaciones sanitarias.

CVR