

# Value Partnerships

Alianzas estratégicas que crean valor

Mayo 2019





# Ya se puede colaborar a largo plazo para innovar y crear valor, ¿cómo impulsar las alianzas estratégicas?

El proceso de transformación en el ámbito sanitario se está produciendo de una manera importante y muy rápida en los últimos años, apoyándose sobre todo en el concepto de generación de valor para el usuario.

Este estudio nace con la finalidad de analizar el impacto de la incorporación de innovación en el ámbito sanitario a través del desarrollo de alianzas estratégicas entre industria tecnológica e instituciones sanitarias, las cuales potencian de forma significativa la generación de valor para el usuario y para el resto de los agentes que participan en el proceso asistencial. Estas alianzas se orientan en mejorar el abordaje global de la cadena de valor en la atención sanitaria. Lograr este objetivo requiere abordar aspectos como el impulso de la continuidad asistencial, asegurar la sostenibilidad del sistema, paliar la limitación presupuestaria y/o el desarrollo de una atención en torno a las necesidades del paciente.

Para ello, de la mano de los propios protagonistas, -una selección de expertos en la materia-, se han analizado los condicionantes y la evolución del sector desde diferentes puntos de vista (asistencial, económico, legal, tecnológico, etc.), se han determinado las áreas prioritarias de actuación en el seno de las organizaciones sanitarias, se han identificado posibles ámbitos de colaboración, se ha analizado el valor de estas alianzas para distintos agentes y se han propuesto acciones para impulsarlas.

En total se ha contado con la participación de 28 expertos, con diferentes ámbitos de responsabilidad y gestión en el sistema sanitario público y privado y provenientes de diferentes geografías de España. Su participación se ha vehiculado a través de un cuestionario cuyas respuestas han posibilitado articular 2 sesiones de trabajo en las que se han alcanzado grandes cotas de consenso en torno a las claves debatidas. Este informe es fruto del conocimiento, la experiencia y la visión que han aportado estos profesionales a lo largo del periodo de estudio, a los cuales quiero agradecer su colaboración, su predisposición y la visión tan interesante que nos han aportado para el desarrollo del presente informe.

Entre las conclusiones del estudio, los expertos coinciden plenamente en la necesidad de consolidar en el corto y medio plazo las alianzas entre instituciones e industria para afrontar los desafíos que tiene el sistema de salud a nivel nacional en los próximos años. De esta forma, las organizaciones sanitarias

pueden afrontar la renovación de una tecnología con un alto grado de obsolescencia. Pero también impulsar la cultura innovadora, rediseñar y humanizar los procesos, optimizar el uso y gestión de recursos, promover la cocreación con pacientes y profesionales o alinear los recursos y la organización en torno al paciente, ubicándolo plenamente en el centro de una atención próxima y de calidad. La generación de valor de este tipo de alianzas es en cualquier caso bidireccional, al promover un mayor alineamiento con la realidad de la oferta de la industria y un mayor conocimiento de los factores clave de éxito en el desarrollo e implantación de sus soluciones, facilitando la obtención de resultados medibles.

A pesar de ello, actualmente existen una serie de dificultades para el desarrollo de estos modelos, como cierto desconocimiento y falta de experiencia en el despliegue de estos mecanismos, resistencia al cambio por parte de algunos profesionales y gestores y prejuicios sobre la colaboración con la industria, lo que está desincentivando su uso, a pesar de un marco legal que abre nuevas oportunidades.

En este contexto, los expertos creen necesario abordar de forma prioritaria tres grandes ámbitos de actuación, como son: la difusión y pedagogía en torno a casos y modelos de éxito que generen conocimiento y colaboración, el desarrollo y aplicación efectiva del marco legal para generar certezas y avanzar en el desarrollo de estos modelos de colaboración, y el impulso de la innovación y la creación de valor en el seno de las organizaciones sanitarias. Esperamos que este informe sirva para generar debate y consensuar actuaciones que permitan progresar en la adopción y desarrollo de estas fórmulas en los próximos años como vía de transformación del sistema, de mejora de sus resultados y de su sostenibilidad.

Asimismo, queremos expresar nuestro agradecimiento a Siemens Healthineers por su inestimable colaboración a lo largo del proyecto.



**José Antonio Hernández**  
Socio de  
Grant Thornton

# Resumen ejecutivo

Los sistemas sanitarios de los países desarrollados deben atender una demanda creciente en volumen y complejidad en un contexto de contención del gasto y limitación de recursos disponibles. Cómo afrontar el impacto de la cronicidad, qué hacer ante la falta de profesionales en distintas áreas claves o cómo mejorar la eficiencia y la flexibilidad en el uso y organización de los recursos son algunos de los elementos que determinarán el presente y el futuro del sistema sanitario y, lo que es más importante, condicionarán la calidad de vida y los resultados en salud de la población en general.

La complejidad del entorno hace que soluciones aisladas supongan un uso ineficaz, limitado y parcial de los escasos recursos disponibles. Se hace necesario pensar en soluciones integrales, que permitan transformar la atención y generen valor para el paciente y para el resto de los agentes. Las alianzas entre la industria tecnológica y las instituciones sanitarias aparecen como una vía adecuada para lograrlo dicho objetivo.

Por dicho motivo Grant Thornton, con la colaboración de Siemens Healthineers, ha impulsado la elaboración de este informe a partir de la opinión de un Comité de Expertos formado por directivos y responsables de servicios de salud, gestores de instituciones sanitarias públicas y privadas y representantes de sociedades médicas.

El principal objetivo de este informe es dar respuesta a 4 cuestiones:

1. ¿Cuál es la relación entre los retos prioritarios de las instituciones sanitarias y el impacto de la tecnología y la innovación?
2. ¿En qué ámbitos puede desarrollarse la colaboración entre las instituciones sanitarias y la industria tecnológica?
3. ¿Qué valor puede aportar este tipo de alianzas a los distintos agentes?
4. ¿Cómo se pueden impulsar este tipo de alianzas para obtener los resultados adecuados?

**“Cuando hablas de innovación todo el mundo piensa en la innovación en producto, y no en innovación en proceso o en servicio”**



## Agilidad, flexibilidad y adecuación al cambio, claves para la innovación

Según los expertos, el reto principal de las entidades sanitarias es ubicar al paciente en el centro de la atención, ordenando los recursos y los procesos en torno a él. De este modo, la accesibilidad de los recursos, la proximidad al paciente, la flexibilidad para atender unas necesidades en cambio constante o el despliegue de la continuidad asistencial se sitúan como claves prioritarias sobre las que actuar.

El estado del arte y la continua innovación en tecnología sanitaria en todas sus dimensiones, desde el equipamiento de diagnóstico y tratamiento hasta los sistemas de gestión y soporte pasando por las herramientas de comunicación, ofrecen un gran potencial para solucionar necesidades actuales y futuras de las instituciones sanitarias. Aprovechar el potencial disponible dependerá, a juicio de los expertos, de factores como el nivel de transformación digital de la propia institución a nivel de procesos, recursos y organización, o como la existencia de una verdadera cultura innovadora que impulse la incorporación temprana de tecnología, su desarrollo y su adecuación a la organización, y que dote de la capacitación y sensibilidad adecuada sobre innovación a los profesionales.

## Cocrear con la industria para maximizar el retorno

Ante la tradicional adquisición e incorporación de tecnología, seleccionada según especificaciones técnicas, las alianzas a largo plazo entre empresas tecnológicas e instituciones sanitarias pretenden hacer evolucionar la cadena de valor en la atención al paciente.

**“Es fundamental ir hacia un concepto de socio tecnológico. Hoy son procesos complejos y largos, pero mejorarán con la experiencia y el conocimiento, para llegar a ser más flexibles.”**

Esta aproximación abre un escenario distinto entre ambos agentes, orientado a la búsqueda de soluciones innovadoras que respondan a un contexto y unas necesidades específicas. Para ello se identifican 4 ámbitos clave de actuación:

- Apoyo en la delimitación y dimensionamiento eficiente de las soluciones.
- Rediseño de los procesos para la integración de la tecnología y su optimización.
- Soporte en la gestión del cambio y en el seguimiento.
- Valorización de los resultados para impulsar el liderazgo institucional.

## **Generar valor orientado a las personas**

Actuar sobre la cadena de valor de la atención permite generar valor para todos los agentes que intervienen de un modo u otro en ella.

En opinión de los expertos, “cuando se habla de innovación todo el mundo piensa en la innovación en producto, y no en innovación en proceso o en servicio”. Desde el punto de vista de los pacientes, aspectos como la mejora de la accesibilidad a la atención o la individualización de la atención pueden contribuir a mejorar no sólo su estado de salud si no su calidad de vida y su experiencia como usuario del sistema sanitario. El impulso que estos aspectos pueden obtener en la colaboración entre industria tecnológica y entidades sanitarias y la difusión de los resultados obtenidos pueden contribuir a cambiar la percepción negativa que hoy existe de forma generalizada en la sociedad en este tipo de colaboraciones y centrar el debate en el modo de optimizar su valor, sin menoscabo de la transparencia y control necesarios.

El apoyo a la optimización de la práctica clínica – dotándola de más recursos –, la motivación de los profesionales sanitarios y su implicación en el desarrollo de nuevas innovaciones o el apoyo en la gestión de la complejidad son otros de los aspectos que los profesionales y gestores sanitarios valoran de este tipo de iniciativas.

## **Pedagogía para aprovechar la oportunidad**

A pesar del potencial identificado en este tipo de alianzas, según los expertos, los condicionantes existentes para su desarrollo son varios, singularmente en el ámbito público.

Los prejuicios existentes a nivel social sobre la colaboración entre industria y administración pública influyen en la toma de decisiones. Tampoco debe menospreciarse el impacto de aspectos como la planificación presupuestaria, y su limitación anual, o el impacto que cambios en los decisores políticos puedan tener en mecanismos cuya duración es necesariamente plurianual y pueden abarcar 2 o más legislaturas.

Además, la incertidumbre asociada a todo proceso innovador suele generar rechazo y resistencias en la administración pública, especialmente en los roles con mayor responsabilidad y exposición legal, como la intervención. A todo ello se une la falta de un conocimiento y experiencia real suficiente en la aplicación del articulado y las disposiciones del marco legal que facilitan este tipo de alianzas.

Sin embargo, la disponibilidad actual de los mecanismos legales para desarrollar estas alianzas, los bajos costes financieros, la existencia de experiencias similares tanto en el sector sanitario como fuera de él y el convencimiento de que esta vía es un elemento indispensable para superar los retos existentes posibilitan un escenario desde el que impulsar estas colaboraciones.

Por dicho motivo, para los expertos “es fundamental ir hacia un concepto de socio tecnológico. Hoy son procesos complejos y largos, pero mejorarán con la experiencia y el conocimiento, para llegar a ser más flexibles”. Asimismo proponen difundir y realizar pedagogía sobre este tipo de iniciativas, su valor y sus resultados entre todos los agentes, desarrollar el marco legal y su aplicación efectiva e impulsar la innovación en el seno de las entidades sanitarias como los elementos clave sobre los que actuar para impulsar el cambio cultural necesario para que las alianzas a largo plazo entre instituciones e industria tecnológica dejen de ser iniciativas excepcionales y pasen a ser un mecanismo habitual, y de éxito, en el sistema de salud



# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Un sector en evolución .....                              | 8  |
| Tecnología e innovación para afrontar los retos .....     | 10 |
| Dónde colaborar .....                                     | 14 |
| El valor de las alianzas para los agentes .....           | 16 |
| Un camino por delante.....                                | 20 |
| Metodología y agentes participantes.....                  | 25 |
| Bibliografía de referencia y fuentes de información ..... | 26 |
| Agradecimientos .....                                     | 27 |
| Acerca de Grant Thornton.....                             | 28 |
| Acerca de Siemens Healthineers.....                       | 29 |

# Un sector en evolución

## Principales condiciones del sistema de salud



Aumento de la demanda



Limitación de gasto en salud



Escasez de profesionales



Falta de eficiencia en uso de recursos

Los desafíos a los que se enfrentan los sistemas sanitarios de los países desarrollados están poniendo a prueba algunos de sus pilares, como la calidad del servicio, la equidad en el acceso, la capacidad y flexibilidad para dar respuesta a la demanda y a la propia sostenibilidad de los sistemas de salud.

### Una población envejecida y cronificada

Los sistemas sanitarios atienden a una población cada vez más envejecida, debido en parte a una disminución de la tasa de natalidad (número de nacimientos por cada 1.000 habitantes), que en España ha decrecido un 2,6% anual entre 2008 y 2017, y al continuo aumento de la esperanza de vida, que en el mismo periodo ha crecido de los 81,3 hasta los 83,1 años, según el INE.

La combinación de estos factores contribuye a un aumento del sobre-envejecimiento, con una presencia cada vez mayor de la denominada cuarta edad (población mayor de 80 años), los cuales se caracterizan por un alto grado de dependencia, limitaciones físicas y alta prevalencia de patologías crónicas sobre todo en los países occidentales. En España, el tratamiento de las enfermedades crónicas supone el 80% del gasto sanitario.

**“La sociedad a la que tratamos está cambiando. La incorporación de nuevas soluciones tecnológicas se vuelve imprescindible para afrontar esos cambios”**

En opinión de los expertos, “la sociedad a la que trata está cambiando. La incorporación de nuevas soluciones tecnológicas se vuelve imprescindible para afrontar esos cambios” Esta situación supone un reto para la capacidad y organización de los sistemas sanitarios, cuyo diseño original responde al abordaje del episodio agudo, por lo que debe hacer frente habitualmente a una elevada fragmentación que impacta sobre el uso adecuado de los recursos disponibles. Así se plantea la evolución hacia un abordaje global del paciente que incluya la atención no sólo de una patología sino también de sus comorbilidades e incluso de otras necesidades sociales que impactan de forma decisiva sobre el estado de salud y calidad de vida de esta población.

Para ello es clave la puesta en marcha de un modelo de atención integral centrada en la actuación preventiva, la coordinación de todos los agentes implicados, con un verdadero desarrollo de la continuidad asistencial, y el fomento de la resolutividad del sistema de forma global.

### Menos gasto en salud, menos recursos, ¿más eficiencia?

Sin embargo, el abordaje del aumento de demanda y la orientación hacia la prevención y la atención continuada se enfrenta a un contexto de contención del gasto sanitario, con un impacto generalizado sobre la disponibilidad de recursos, desde la falta de inversión en renovación de equipamiento tecnológico a la escasez de profesionales.

Los profesionales sanitarios son el principal activo de los sistemas sanitarios, por lo que la falta de ellos supone un serio condicionante para garantizar la máxima calidad en la atención. Cada vez existen más necesidades tanto a nivel de ciertas especialidades (p.ej. geriatría) como en ciertas áreas geográficas donde es muy difícil cubrir plazas, lo que provoca el aumento de listas de espera y/o el traslado de pacientes



a otros centros. Esta situación se agudizará en los próximos años con la falta de recambio generacional ante la jubilación de profesionales.

La menor disponibilidad de recursos para afrontar los desafíos asistenciales ha conllevado una mayor concienciación de todos los agentes del sistema acerca de la necesidad de realizar un uso racional de los recursos disponibles, poniendo el foco en formas más eficientes y eficaces de emplearlos. Así, la alta carga administrativa de los profesionales o la obsolescencia y falta de incorporación de la innovación en la tecnología disponible son algunas de las áreas prioritarias de actuación para los expertos. Según estos, “la innovación tecnológica ayuda a los profesionales a centrar su actividad donde generan valor: en torno al paciente”.

### Rapidez, innovación y creación de valor, claves de futuro de la incorporación de tecnología

Ante la obsolescencia del equipamiento y el alto impacto económico para su renovación, se desarrollan en los últimos años en España nuevos modelos de colaboración con la industria tecnológica. Estos modelos tratan de alinear la creación de valor y la incorporación de innovación al sistema con la respuesta a necesidades y objetivos específicos de las entidades, incluyendo esquemas de pago y financiación adecuados a la limitación de gasto.

En esta línea, los cambios incorporados en la Ley de Contratos del Sector Público de 2017, sobre todo en los mecanismos de compra pública innovadora (CPI), como la asociación para la innovación, permiten incentivar el desarrollo de nuevas soluciones en colaboración entre las instituciones sanitarias

y las empresas. Para facilitar su aplicación, los expertos consideran como un objetivo prioritario la simplificación y agilización de los procedimientos asociados a los mecanismos de CPI, tanto desde el punto de vista de la definición del procedimiento como de superar la resistencia interna ante la incertidumbre que genera la innovación.

El cambio en el objetivo de compra, pasando de la adquisición de “prescripciones técnicas” hacia la compra de “resultados” se configura como un elemento clave para que la tecnología pueda alcanzar el valor potencial que atesora, ante lo que se requiere superar la inercia en la repetición de los patrones de compra tradicionales. En definitiva, pasar de un planteamiento de compra de producto a compra de solución. Aspectos como la falta de experiencia en este tipo de procesos y las dudas sobre la definición de resultados y objetivos medibles y su modelo de evaluación son a juicio de los expertos algunos de los principales condicionantes para lograr este cambio de enfoque.

Este cambio en el modelo de compra, de producto a solución, permitiría maximizar el retorno de la inversión, incorporando junto al equipamiento que corresponda todos aquellos elementos que se requieran para obtener los resultados esperados y que pueden ir más allá de la propia tecnología, como el rediseño de procesos, el soporte en el cambio organizativo, la formación o el apoyo en la gestión. No obstante, los expertos destacan que esta evolución es vista con cierto recelo por agentes implicados en el proceso de licitación y toma de decisiones, como la intervención, ante el riesgo de prácticas dudosas o de impugnaciones al proceso, ante los que el refuerzo de la transparencia a lo largo de todo el proceso se configura como uno de los principales antídotos.

## Futuro esperado en el ámbito de la tecnología y la innovación



Reducir plazos al incorporar innovación



Solución (vs. producto) ante evolución de necesidades



Maximizar el retorno del valor de la tecnología

# Tecnología e innovación para afrontar los retos

Nivel de consenso de los expertos entorno a la importancia de los retos de las instituciones en el ámbito de la innovación y de la tecnología



Ordenar la atención en torno al paciente contribuye a reorganizar y alinear correctamente los recursos disponibles hacia la creación de valor para el paciente, impulsando aspectos como la accesibilidad de la atención o la calidad de vida. La tecnología puede tener un impacto significativo en este ámbito, pero para un verdadero aprovechamiento se requiere dotar a la organización de las herramientas necesarias para ello, así como de una cultura innovadora que lo posibilite.

## Situar al paciente en el centro como principal reto de las entidades sanitarias

Los expertos consultados consideran que poner al paciente en el centro del sistema sanitario es el principal reto de las instituciones sanitarias en la actualidad, un reto de cuyo éxito dependerá la sostenibilidad a futuro del sistema.

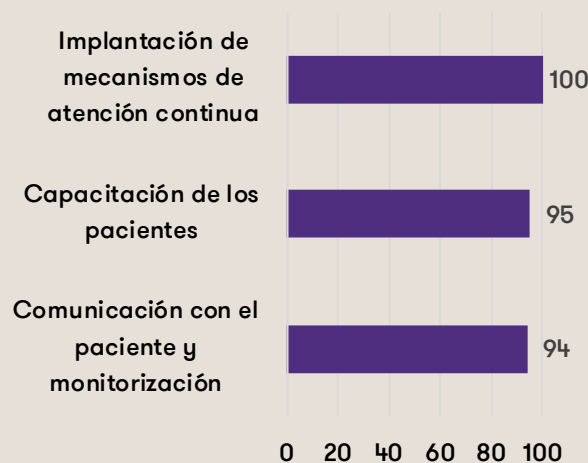
Ubicar al paciente como centro de la atención supone contar con un modelo orientado al cuidado y a la mejora de la calidad de vida de las personas que responda a sus necesidades y condiciones particulares. Se requiere para ello de una organización de recursos flexible y ágil, capaz de atender correctamente múltiples necesidades que evolucionan con el tiempo, con una visión necesariamente multidimensional. Así, esta orientación necesita de la participación de un equipo multidisciplinar, con un pleno desarrollo de la continuidad asistencial y de la coordinación entre los agentes.

La eventual falta de equipos multidisciplinarios o una integración incompleta del conjunto de la atención obliga a los pacientes a realizar un mayor número de visitas a los dispositivos de atención e impacta sobre su efectividad y eficacia. Como consecuencia, se genera un deterioro en la calidad de vida del

paciente y se le obliga a restar tiempo a otras actividades de su vida cotidiana para el propio proceso de atención, de forma innecesaria.

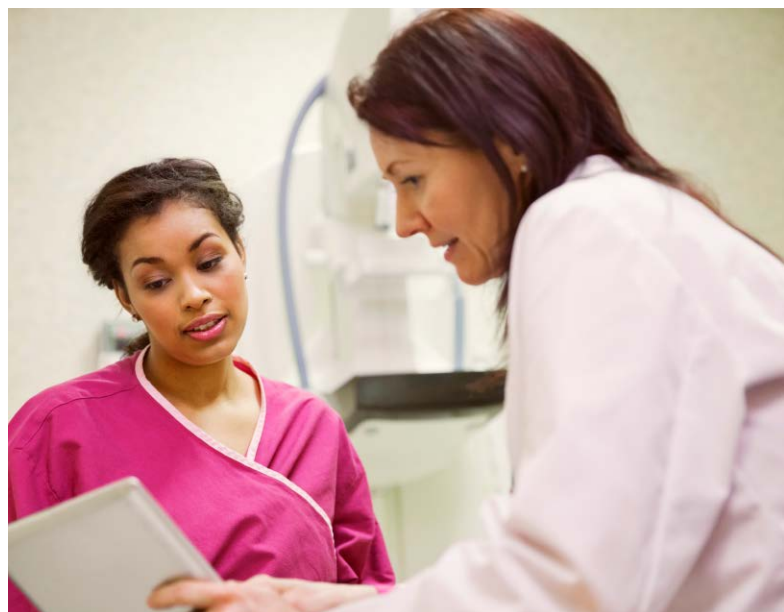
En esta línea, los expertos destacaron que ubicar al paciente en el centro de la organización conlleva orientar los recursos en torno a él, no sólo en el plano conceptual u organizativo, sino también físico. De este modo se impulsa de forma natural la atención ambulatoria y de proximidad, la atención

## Elementos prioritarios de actuación para situar al paciente en el centro de la atención



domiciliaria, incluido el home delivery, y las vías de atención no presencial como ámbitos que además de mejorar la calidad de vida del paciente contribuyen también a un mejor uso de los recursos disponibles. La generalización del uso de smartphones, el desarrollo y mejora de la calidad de apps de salud, la integración progresiva de los sistemas de información sanitarios y la adopción cada vez mayor de herramientas de telemedicina tanto entre profesionales como con el paciente facilitan los medios necesarios para que este tipo de atención pueda ser una realidad estructural del sistema. Estos elementos posibilitan igualmente a la capacitación del paciente y su inclusión en la toma de decisiones, otra de las características fundamentales de este modelo de atención.

Situar al paciente en el centro contribuye a humanizar el propio proceso de atención. Gestionar mejor las expectativas del paciente, p.ej. evitando esperas innecesarias, posibilitar que el paciente gestione su propio proceso, p.ej. agenda, o mejorar el confort en la atención, reduciendo tiempos de intervención y adecuando espacios y equipamiento, son elementos clave que modifican la visión del paciente no sólo sobre el sistema sanitario, el centro al que ha acudido o los profesionales que le han atendido, si no sobre su propia calidad de vida.



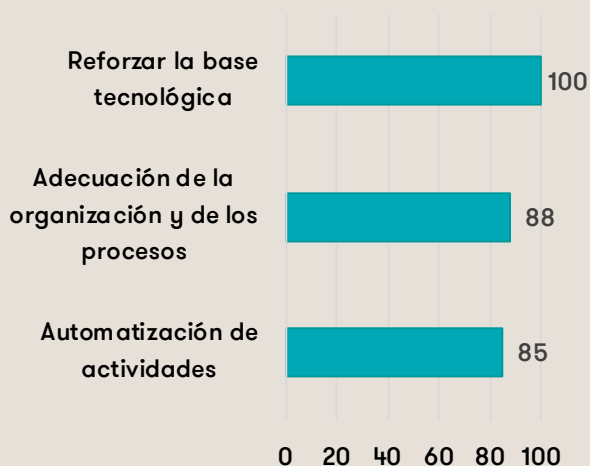
## Promover la transformación digital, más allá de la renovación tecnológica

La integración de tecnología e innovación en todas las áreas de una organización no es un fin en sí mismo, sino una vía para lograr los objetivos de toda entidad sanitaria: lograr que las personas tengan mejor salud y mayor calidad de vida. Pero para aprovechar esa vía, la transformación digital de las organizaciones debe ser real e integral, siendo uno de los ámbitos en los que existe un mayor recorrido de mejora a tenor de la opinión de los expertos consultados.

La obsolescencia tecnológica puede suponer un freno insuperable para lograr los objetivos de la entidad. Tanto en la vertiente clínica como en los sistemas de gestión, pasando por las plataformas administrativas o las herramientas de comunicación, los participantes en este estudio consideran necesario reforzar la base tecnológica disponible en las entidades para dotarlas de las capacidades necesarias que permitan desarrollar aspectos como la integración efectiva de los sistemas, la implementación de la continuidad asistencial, la comunicación entre agentes (entre profesionales, con el paciente), el desarrollo y evolución de la atención (p.ej. en ámbitos punteros como la medicina personalizada) o la gestión efectiva y eficaz de los recursos en tiempo real.

La mayoría de los agentes consultados coinciden en que el futuro de la atención sanitaria está ligado a un uso creciente de la tecnología y que esto afectará positivamente a la atención que reciben los pacientes, ya que mejorará el proceso de diagnóstico y tratamiento. En cualquier caso,

### Elementos prioritarios de actuación para la transformación digital real de las organizaciones sanitarias



profesional sanitario es imprescindible, en tanto que es este el que, apoyado por la tecnología, es el responsable y ejecutor del proceso de atención. Por lo tanto, la incorporación por parte de las organizaciones sanitarias de tecnología que facilite la labor de los profesionales –descargándoles de tareas administrativas y de procedimientos repetitivos o de bajo valor y mejorando la precisión y la seguridad de los procedimientos– permite optimizar el valor aportado por los profesionales. Asimismo, también puede resultar un factor determinante para la atracción y retención de talento, favoreciendo un entorno que facilita que el profesional centre su actividad en las actuaciones de mayor interés para el paciente y para el desarrollo del propio profesional.

De todos modos, para lograr el máximo retorno de la tecnología es necesario integrarla adecuadamente en su entorno, lo que a su vez puede requerir de adaptaciones en distintos niveles. Los expertos coinciden en que “el reto no es tanto la incorporación de la tecnología per sé, sino los cambios necesarios para incorporarla de una manera que resulte efectiva: organizativos, de procesos, de recursos, etc.”.

Valorar durante el propio diseño y concepción de las soluciones tecnológicas los condicionantes del entorno en el que deberán integrarse y contemplar las actuaciones de adecuación correspondientes es un factor de éxito que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta.

**“El reto no es tanto la incorporación de la tecnología per sé, sino los cambios necesarios para incorporarla de una manera que resulte efectiva: organizativos, de procesos, de recursos, etc.”**

## **Innovación para generar valor y hacer sostenible el sistema**

Los expertos consultados coinciden en que la innovación es uno de los pilares fundamentales de las organizaciones para afrontar un futuro (y un presente) en continuo cambio. Su desarrollo requiere de una dirección que la promueva, un entorno que la facilite y unos profesionales capacitados, respaldados y que crean en ella.

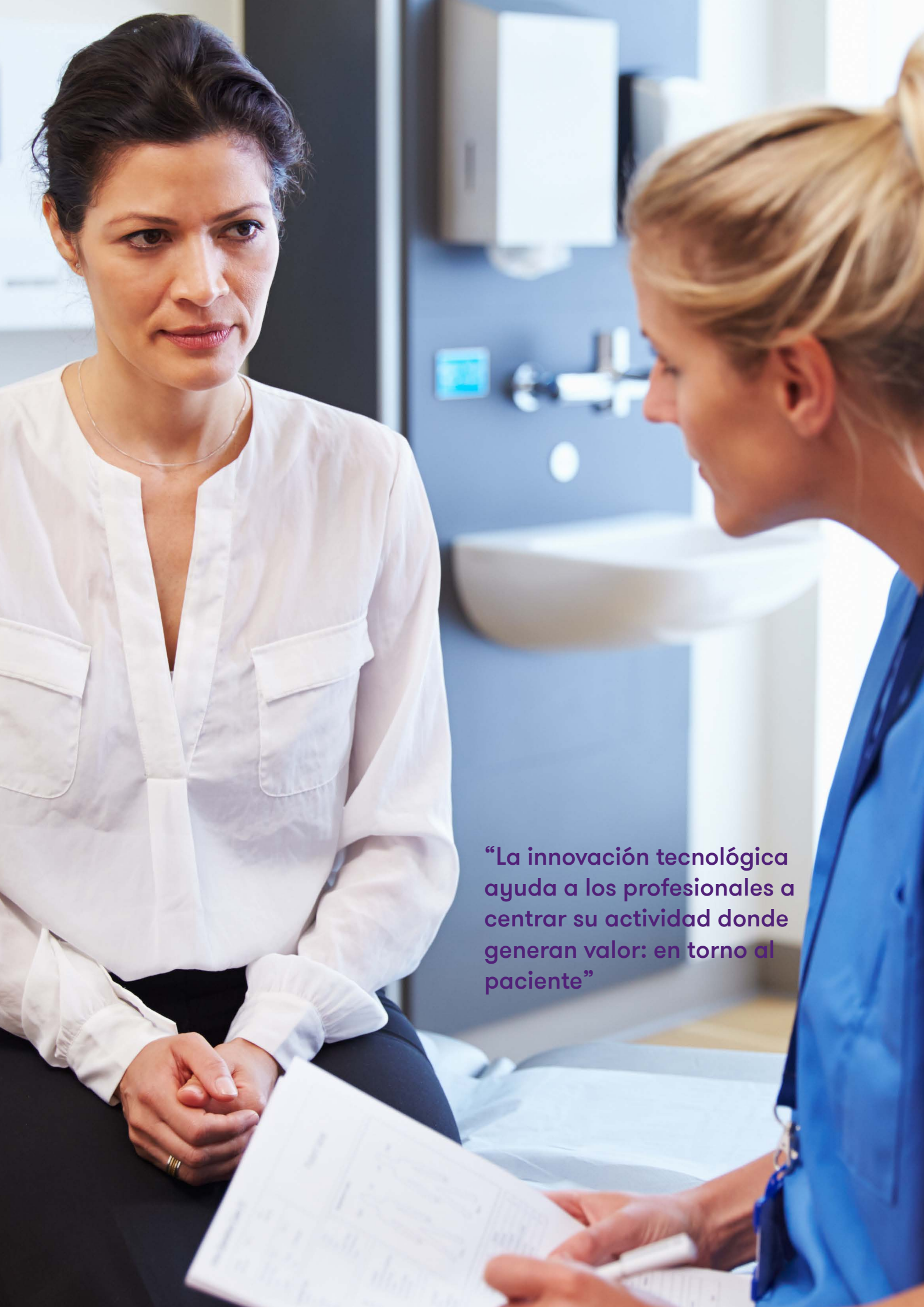
Desde el punto de vista interno, es recomendable que la dirección de la entidad sanitaria asuma un compromiso claro con su promoción y pongan en marcha mecanismos estructurales que la fomenten, involucrando en ellos a los profesionales sanitarios. Su implicación es capital para el éxito de este tipo de iniciativas.

Para lograr dicho compromiso por parte de los profesionales se requiere, conocimiento y capacitación, pero también apoyo continuado por parte de la propia organización a su labor. El reconocimiento y el respaldo en el desarrollo de las iniciativas de innovación que surjan, siempre bajo premisas de creación de valor y sostenibilidad, es por lo tanto un factor clave en el desarrollo de la innovación en el seno de la organización.

Disponer de una cultura de la innovación no sólo impulsa los procesos internos si no que es igualmente clave para que la colaboración con otros agentes sea fructífera. Una entidad que asuma plenamente la innovación como un principio de actuación acostumbra a disponer de procedimientos ágiles y estructuras adecuadas para impulsar y validar la innovación en estadios iniciales de desarrollo y facilitar su incorporación temprana en las condiciones adecuadas.

En la incorporación de innovación y nueva tecnología no se trata de seguir haciendo las cosas de la misma manera, sustituyendo herramientas viejas por nuevas, sino de hacer cosas diferentes exprimiendo su potencial. La reingeniería de procesos y la gestión del cambio, especialmente orientada a facilitar la asunción de las innovaciones por los profesionales, son herramientas necesarias para optimizar el retorno en la incorporación de innovaciones tecnológicas.

Para superar una posible resistencia al cambio, los expertos valoran que, “ligar la incorporación de tecnología a compromisos en resultados, es un aspecto clave a la hora de perseguir la eficiencia del sistema”, en contraposición a la inclusión per sé de la última novedad tecnológica basada tan sólo en la evolución de características técnicas. Esta orientación permite reducir la incertidumbre financiera de las organizaciones sanitarias ante aproximaciones innovadoras y permite justificar la inversión de manera más objetiva, alineada con los fines de la propia institución.



“La innovación tecnológica ayuda a los profesionales a centrar su actividad donde generan valor: en torno al paciente”

# Dónde colaborar

Los expertos consideran que las alianzas con las empresas tecnológicas pueden contribuir a maximizar el valor generado y superar las barreras y condicionantes existentes para lograr el máximo retorno de la incorporación de la innovación.

Así, estas iniciativas permiten a las instituciones contar con recursos, capacidades y experiencia más allá de la colaboración clásica en torno al equipamiento, de forma continuada en el tiempo y alineada con sus necesidades. Por otro lado, facilitan a la industria un modelo estable de relación en el que poder potenciar al máximo el valor de sus soluciones, adecuándolas a la realidad de la organización correspondiente y desarrollando una visión integral sobre su impacto y sobre los condicionantes para su máximo aprovechamiento.

## Diseño colaborativo y gestión integral 360° de soluciones adecuadas

El apoyo en la identificación real de necesidades y de la solución tecnológica más adecuada aparece como uno de los factores más relevantes a considerar en este tipo de colaboraciones. El objetivo no es otro que optimizar tanto la incorporación inicial de tecnología, adecuándola a la situación de la entidad y sus objetivos, sino también su modo de empleo y gestión.

Los expertos destacan que la colaboración con la industria ayuda entender mejor las innovaciones existentes y a alinear su potencial con las necesidades reales, tanto en número como en perfil, ante el riesgo de sobredimensionamiento y/o infratilización del equipamiento incorporado, en muchas ocasiones por desconocimiento de las funcionalidades y posibilidades de uso óptimo de las soluciones en las organizaciones sanitarias. Asimismo, los agentes consultados advierten frente a la carrera por incorporar la última innovación o equipo existente o “hipertrofia tecnológica”, por el mero



hecho de serlo, sin atender a si responde a una necesidad real o futura de la entidad y al potencial coste-beneficio de su incorporación.

Un modelo de gestión a largo plazo debe contemplar la renovación periódica de la base tecnológica. La inversión en equipamiento derivada de la obsolescencia es uno de los principales retos en el ámbito de la tecnología sanitaria. Si se le añade el hecho de que el período de obsolescencia de la tecnología se ha reducido en los últimos años como consecuencia de una innovación cada vez mayor, más frecuente y disruptora, disponer de un modelo flexible que cubra esta cuestión se configura como una necesidad para las entidades.

## Nivel de consenso de los expertos sobre los ámbitos prioritarios de colaboración a largo plazo entre instituciones sanitarias e industria tecnológica

Diseño y gestión eficiente de soluciones con base tecnológica



100%

Rediseño de los procesos entorno al paciente



90%

Apoyo en la gestión del cambio



88%

Impulso del liderazgo institucional



97%

## Soporte en el rediseño de procesos y en la gestión del cambio para una innovación integral

Como se ha indicado con anterioridad, un óptimo aprovechamiento de la innovación tecnológica requiere innovar en otros niveles: procesos, organización, etc. Los expertos consideran que las organizaciones no siempre cuentan con la capacidad, con los recursos o con la propia cultura organizativa para poder afrontar un cambio de este tipo con garantías. Al mismo tiempo, las empresas tecnológicas no conocen plenamente la complejidad de las organizaciones y de su entorno ni tienen capacidad de actuación respecto a los profesionales que empleen su tecnología.

Es en este contexto en el que las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias y empresas tecnológicas pueden ser útiles para ambos perfiles de agentes, de modo que:

- Por un lado, se asegura una revisión integral de los procesos asociados a la innovación tecnológica, identificando correctamente las necesidades, valorando la adecuación de las soluciones y los desarrollos requeridos así como identificando ámbitos de mejora adicionales que maximicen el valor de los procesos y no sólo de la tecnología, como la automatización de procesos de bajo valor añadido, el despliegue de mecanismos de soporte a la gestión o el impulso de la proximidad en la atención al paciente.
- Por otro lado, se plantea y desarrolla desde la génesis de la solución la gestión del cambio necesaria, desarrollando las dinámicas de colaboración y gestión requeridas tanto a nivel de gestores como de profesionales sanitarios e incluso pacientes, alineando a todos los agentes alrededor

de objetivos comunes, consensuando los componentes necesarios de la solución a incorporar y formando al tiempo sobre su posterior implantación y uso adecuados.

**“Ligar la incorporación de tecnología a compromisos en resultados es un aspecto clave a la hora de perseguir la eficiencia del sistema”**

## Difundir el valor para impulsar el liderazgo

Una alianza efectiva es capaz de transformar la cadena de valor de la atención al paciente. Los expertos han considerado que las alianzas a largo plazo ofrecen una excelente oportunidad para establecer modelos de colaboración entre todos los agentes para innovar juntos, asegurar la incorporación efectiva de las innovaciones e impulsar el liderazgo a todos los niveles de las instituciones que apuesten por estos modelos. Difundir resultados y casos de éxito en un ámbito como la innovación y la transformación de la atención al paciente son palancas de impulso del liderazgo de las entidades.

En el contexto actual, el reconocimiento de una posición de liderazgo es fundamental en la atracción de profesionales y contribuye notablemente a la captación de financiación y al propio establecimiento de otros proyectos e iniciativas de colaboración.

### Algunos ejemplos de éxito de alianzas entre empresas de tecnología e instituciones sanitarias:

**33%**

**de reducción en tiempos de espera de los pacientes para TC.**  
Royal Stoke University Hospital en Newcastle, Reino Unido.

**25%**

**de reducción en los costes administrativos.**  
Hospital Los Arcos del Mar Menor, Murcia.

**50%**

**de reducción en el tiempo de gestión de equipos.**  
Hospital Universitario de Santa Lucía de Cartagena, Murcia.

# El valor de las alianzas para los agentes

Un desarrollo adecuado de las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias e industria tecnológica aporta valor a todos los agentes, facilitando la prestación de una atención sanitaria más eficaz, accesible e innovadora, de acuerdo a la opinión de los expertos consultados. La generación de valor y su conocimiento por parte de los agentes es un elemento fundamental para:

- A nivel de meso y microgestión, asegurar que las iniciativas que se planteen estén adecuadamente alineadas con las necesidades de la entidad y con los parámetros de valor de todos los participantes: pacientes, profesionales sanitarios, gestores.
- En el ámbito de la macrogestión, facilitar el impulso y desarrollo de estos modelos de colaboración, y hacerlo de la forma adecuada que garantice la obtención de los resultados esperados por todos.

## Nivel de consenso de los expertos en torno al valor potencial para los agentes de las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias e industria tecnológica



Pacientes

**92** Accesibilidad de la atención

**92** Medicina individualizada y de precisión



Profesionales sanitarios

**99** Resultados en salud y mejora de la adherencia

**96** Motivación del desarrollo profesional



Gestor

**92** Apoyo en la gestión

**90** Mejora en la capacidad y eficiencia del sistema



Sociedades

**100** Accesibilidad y disponibilidad de recursos sanitarios

**91** Incorporación de innovaciones eficientes

100= máximo consenso



## Crear valor, realidad frente a percepción

Los expertos que han participado en este estudio coinciden mayoritariamente en que este tipo de alianzas puede aportar mejoras significativas en la accesibilidad de la atención, impulsando aspectos como la comunicación no presencial o capacitando a los recursos de proximidad para prestar una atención más amplia y de mayor calidad. Es también un mecanismo que facilita la incorporación de innovaciones eficientes al sistema, gracias a la colaboración a largo plazo y durante todo el proceso entre las instituciones y la industria. Coinciden en que, “para generar valor, incorporar innovación no es suficiente. Hay que adaptar la organización y los procesos para que el retorno sea el esperado”. Asimismo, se considera una herramienta de gran potencial para desarrollar plenamente la medicina individualizada y de precisión, una de las áreas con mayor potencial de transformación de la atención sanitaria a corto, medio y largo plazo y con mayor capacidad de mejorar la calidad de vida y los resultados en salud de los pacientes.

Sin embargo, estas alianzas se centran en múltiples ocasiones únicamente en el valor para el gestor o el profesional, con enfoques centrados en la mejora técnica del equipamiento. En este sentido, la habitual ausencia de los pacientes en el proceso supone un fuerte condicionante para asegurar la aportación de valor a estos agentes. A su vez, este escenario genera desconfianza e incertidumbre sobre el valor real que pueden aportar y se añade a una percepción social negativa sobre la colaboración entre las instituciones sanitarias y la industria, con alto impacto en una parte significativa de la sociedad. Se trata de una situación que puede potencialmente condicionar la propia puesta en marcha de estas alianzas, su desarrollo e incluso la valoración final de sus resultados, con independencia de su medición objetiva, lo que a su vez condiciona en parte la posición de los decisores en este tipo de procesos.

## Involucrar a profesionales y gestores para impulsar los resultados y la sostenibilidad

La incorporación de innovación impulsada por parte de los profesionales sanitarios se centra en promover la mejora de resultados en salud, pero también la automatización de tareas administrativas y el desarrollo e impulso de actividades de valor. Así pues, este modelo de colaboración puede proveer un excelente marco de motivación y de desarrollo profesional dentro de la propia organización. El desarrollo de proyectos conjuntos de innovación constituyen una palanca científica y tecnológica de primer orden, con capacidad incluso para desarrollar modelos de negocio basados específicos en los que participen los profesionales y/o las propias instituciones. Se trata de uno de los aspectos clave para impulsar la involucración de los profesionales en el diseño y desarrollo de este tipo de iniciativas.

Precisamente la implicación limitada de los profesionales en este tipo de colaboraciones es una de las principales barreras para su éxito a largo plazo, pudiendo generar resistencias al cambio en la implantación y utilización de las soluciones resultantes. Del mismo modo, la participación continuada de los profesionales contribuye a su propia formación y capacitación para una aplicación y uso adecuados de las herramientas y mejoras resultantes.

Los gestores valoran especialmente el potencial en materia de apoyo a la gestión de la complejidad y las mejoras en materia de eficacia y capacidad disponible que podrían aportar las alianzas. No obstante, la apuesta por estos modelos de colaboración se ve altamente condicionada por elementos internos y externos a las propias organizaciones:

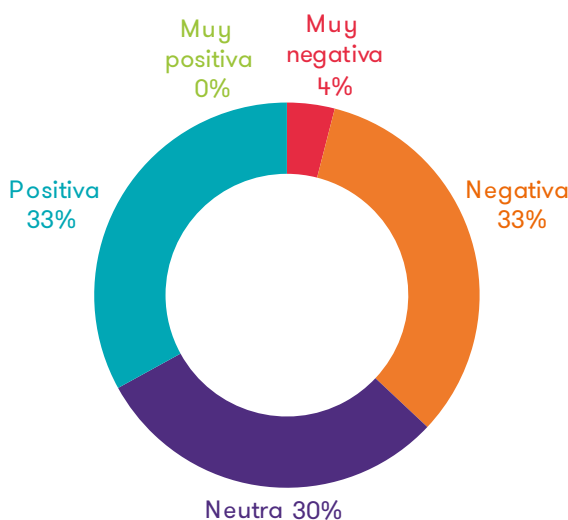
- La falta de flexibilidad organizativa y de recursos para impulsar este tipo de iniciativas de forma continuada en el tiempo, especialmente en las organizaciones con un menor desarrollo de cultura innovadora.
- La escasez de presupuesto disponible, muchas veces exclusivamente oportunista, sujeto a largos períodos de tiempo, con significativa carga burocrática, con una elevada incertidumbre sobre la financiación final y sujetos a retención de crédito (p.ej. fondos FEDER).
- El temor a la impugnación de este tipo de colaboraciones por terceros, ante la falta de experiencia y las posibles dudas sobre su transparencia.

## Marco legal y posición de la administración: posibilidad vs. inercia

Tradicionalmente el desarrollo de estas iniciativas se situaba en el contexto de los convenios de colaboración, un ámbito poco desarrollado y difuso dentro de la normativa de contratación pública. La Ley de Contratos del Sector Público del año 2017, que transpone a su vez una directiva europea, suprime esa figura y clarifica y desarrolla los mecanismos de colaboración y compra de innovación entre el sector público y el privado, entre los que se puede destacar la Asociación para la Innovación. Entre otros muchos cambios introducidos por esta norma, destaca la apuesta por la pluralidad de criterios para la selección de proveedores, limitando el impacto del precio en la valoración final, así como la apuesta por la compra de servicios frente a la adquisición de productos y suministros. Se trata pues de una legislación en general más favorable al desarrollo de alianzas a largo plazo entre las instituciones y la industria, dotando a las Administraciones Públicas de nuevos instrumentos para su desarrollo y de un marco más claro y transparente.

Sin embargo, la visión de los expertos respecto de la tendencia en contratación pública sobre las alianzas a largo plazo es altamente heterogénea, con una visión dividida prácticamente por igual entre quienes consideran que existe una tendencia negativa (33%), una situación neutra (30%) o una tendencia positiva (33%).

### Valoración de la tendencia general en España en materia de contratación pública respecto de las alianzas a largo plazo



**“Para generar valor, incorporar innovación no es suficiente. Hay que adaptar la organización y los procesos para que el retorno sea el esperado”**

- Desde un punto de vista positivo, el principal factor de influencia son las nuevas posibilidades del marco legal.
- Por el lado negativo los elementos más destacados son la falta de apuesta institucional y la resistencia de algunos agentes clave en el proceso de puesta en marcha de estas iniciativas, singularmente a nivel de intervención.

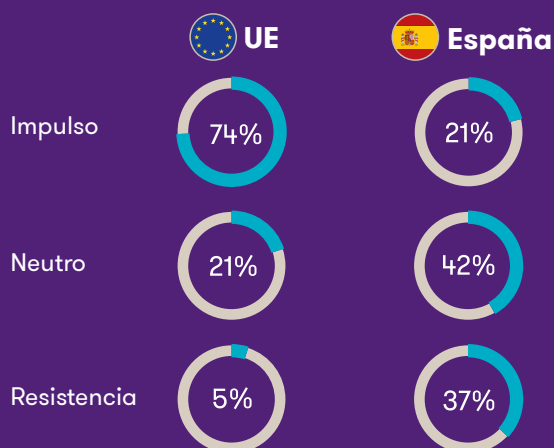
En opinión de los expertos, una cosa es cómo está formulada la nueva ley de contratos del sector público, y otra la actitud que hay desde la administración hacia ella, sobre todo la predisposición inicial a utilizar todas las herramientas de las que nos dota. Así, los expertos consultados consideran que la inercia del modelo de contratación anterior, replicando en la normativa actual procedimientos y enfoques de contratación que no aprovechan las opciones y el potencial del nuevo marco provoca dudas e incertidumbre entre los decisores e impulsores de nuevos procesos de licitación pública, por la propia falta de experiencia. Entre los elementos que generan más resistencias se destaca la aversión al riesgo, las dudas respecto del retorno de estos proyectos, el temor a las impugnaciones o la percepción de falta de transparencia.

Al valorar el marco internacional, la percepción de los agentes es significativamente más positiva respecto del nivel de impulso de estas colaboraciones a nivel europeo que en relación a la situación en España. La justificación se compone de distintos factores, vinculados de todos modos a condicionantes históricos y sociales, entre los que pueden destacarse:

- Una configuración distinta del sistema en otros países, con un mayor rol de la industria en el diseño y provisión de la atención.
- Una mayor cultura de colaboración.
- Una orientación estructural hacia la innovación y la generación de valor.



Valoración de la tendencia institucional respecto de las alianzas a largo plazo entre industria tecnológica y entidades sanitarias, UE vs. España



## Diferencias del sector privado respecto del sector público

Frente a la relativa rigidez de la actuación de las instituciones públicas y a las limitaciones legales impuestas por la normativa, las entidades sanitarias privadas muestran, en opinión de los expertos, un mayor dinamismo en el desarrollo de colaboraciones con la industria tecnológica. A nivel organizativo, cuentan con mayor flexibilidad lo que también redundaría por lo general en una mayor participación de los profesionales en este tipo de iniciativas. Desde el punto de vista legal tienen una mayor libertad de contratación, cuyas mayores limitaciones suelen provenir de las políticas internas definidas por las propias organizaciones.

Asimismo, existe habitualmente un modelo de gobernanza más claro, con roles de liderazgo y decisión mejor definidos y concentrados, lo que facilita la gestión y coordinación de proyectos a largo plazo habitualmente complejos. Por último, su modelo de actuación y negocio admite mejor la incertidumbre y el riesgo que en el ámbito público, contando normalmente con objetivos estratégicos de impulso de la innovación y la mejora continua.

## La industria ante la apuesta por un modelo distinto

El valor para la industria tecnológica de las alianzas a largo plazo radica en el desarrollo de su oferta, el refinamiento y mejora de sus propios procesos de innovación y la obtención de un mayor conocimiento de la aplicación práctica de sus soluciones. Por dicho motivo, las empresas de tecnología sanitaria apuestan desde hace años por este modelo de colaboración con las entidades sanitarias.

No obstante, el contexto en el que se desarrollan estas iniciativas condiciona también el grado e intensidad de la apuesta por parte de las empresas, siendo especialmente destacables dos factores:

- Desde el punto de vista externo, el impacto que los cambios entre períodos administrativos (p.ej. anualidades presupuestarias) y políticos (p.ej. legislaturas) pueden tener sobre las colaboraciones a medio y largo plazo.
- A nivel interno, los requisitos de compliance y transparencia derivados a los que se somete el sector sanitario, que limitan en gran medida las iniciativas de colaboración directa con las instituciones sanitarias.

# Un camino por delante

Los expertos consideran indispensable promover el desarrollo tecnológico y la innovación en el conjunto del sistema sanitario para hacer frente a los retos existentes. En este contexto, las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias e industria tecnológica aparecen como vías de gran potencial, pero poco exploradas.

Para impulsar este tipo de iniciativas, los agentes consultados plantean diversas medidas en torno a 3 grandes ámbitos de actuación:

- La difusión y pedagogía sobre las alianzas a largo plazo.
- El desarrollo y aplicación del marco legal existente en torno a este tipo de modelos de colaboración entre agentes.
- El impulso integral de una cultura innovadora en el ámbito de las instituciones sanitarias

## Ámbitos de actuación propuestos por los expertos para impulsar alianzas a largo plazo



### Difusión y pedagogía

- Impulso de la contratación de servicios
- Incentivación de la transparencia
- Concienciación sobre la necesidad de ser flexibles en la organización y provisión de servicios
- Divulgación de casos de éxito y resultados
- Benchmark con otros países de interés
- Participación del paciente
- Foros de encuentro y debate



### Desarrollo y aplicación del marco legal

- Marcos tempranos de definición
- Formación práctica en el marco legal
- Modelos de riesgo compartido vinculado a hitos / resultados
- Modelo de convenio con líderes y sistemas de evaluación
- Simplificación de tramites administrativos



### Impulsar la innovación

- Formación a los profesionales en torno a las claves de la innovación
- Participación de los profesionales
- Promover la cocreación entre entidades sanitarias y empresas
- Impulsar la adaptación temprana al futuro
- Normalización de la financiación y desarrollo de proyectos de innovación



## Difundir casos y modelos de éxito para generar conocimiento y colaboración

Los expertos consideran imprescindible llevar a cabo actuaciones de difusión y pedagogía que transmitan la idoneidad de estos modelos para el desarrollo de proyectos conjuntos innovadores y a largo plazo entre las administraciones sanitarias y la industria tecnológica, que de otra forma sería difícil llevar a cabo. El objetivo es poner en valor los resultados y beneficios aportados a los diferentes agentes implicados (gestores sanitarios, profesionales asistenciales, pacientes), las lecciones y experiencia aprendidas en su puesta en marcha para lograr el éxito, y el papel activo que los agentes pueden tener desde el diseño hasta su evolución en este tipo de modelos.

Para ello, los expertos han planteado:

- Impulsar la **contratación de servicios** vs. compra de equipos tradicional.  
Dar a conocer entre los actores de la administración sanitaria (interventores, gestores, etc.) las posibilidades que ofrecen estos modelos de colaboración para desarrollar soluciones integradas que aporten valor añadido a los servicios clínicos en un entorno estable de confianza y cooperación entre las partes.
- Incentivar la **transparencia** de las alianzas.  
Favorecer el diseño y puesta en marcha de modelos de relación estables entre instituciones sanitarias e industria tecnológica en materia de innovación, que favorezca la comunicación entre todos los agentes implicados y la transparencia en este ámbito.
- Concienciar sobre la necesidad de ser **flexibles en la organización y provisión** de servicios.  
Realizar acciones de formación y difusión sobre iniciativas orientadas a facilitar la agilidad y capacidad de respuesta de las organizaciones, en línea con la flexibilidad requerida en un modelo de atención centrado en el paciente.
- Divulgar **casos de éxito y resultados** asociados entre los agentes de interés.  
Establecer alianzas con los medios de comunicación para favorecer la difusión de iniciativas de éxito de alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias e industria tecnológica y contribuir así a difundir sus resultados y el valor generado.
- Realizar **benchmark con otros países**.  
Elaborar un estudio comparado de las mejores iniciativas que en el marco de la colaboración entre instituciones sanitarias se han llevado a cabo en el entorno europeo, destacando las claves de su desarrollo, tales como: el diseño, la puesta

en marcha, la evolución y los resultados para los distintos agentes implicados, así como la participación de estos a lo largo del proceso.

- Promover la **participación del paciente** a lo largo del proceso de colaboración.  
Implicar a las asociaciones de pacientes en la gestación de las iniciativas de colaboración para asegurar la creación de valor en torno a los mismos, situándolos como elementos centrales en el desarrollo de estos proyectos, a la vez que se facilita el entendimiento y aceptación de este tipo de iniciativas transmitiendo los objetivos y su valor potencial para los pacientes y en general para la sociedad.
- **Establecer foros de encuentro y debate** con agentes clave del proceso: interventores, letrados, decisores, etc.  
Superar las resistencias e incertidumbre asociada a este tipo de alianzas compartiendo conocimiento y dinámicas de colaboración entre todos los agentes implicados, que permitan impulsar y normalizar el uso de estos modelos de colaboración en el ámbito público en las condiciones más adecuadas y transparentes para todos los implicados.

“Una cosa es cómo está formulada la nueva ley de contratos del sector público, y otra la actitud que hay desde la administración hacia ella, sobre todo la predisposición inicial a utilizar todas las herramientas de las que nos dota.”

## Desarrollar y aplicar el marco legal para generar certezas y avanzar

Los expertos coinciden en afirmar que no se están utilizando y aplicando las nuevas herramientas que ofrece actualmente la legislación vigente. Para impulsar su utilización, y hacerlo de la forma adecuada, los agentes consultados proponen el desarrollo de las siguientes acciones:

- Promover la cocreación y el establecimiento de **marcos tempranos de definición**. Favorecer la implicación de los diferentes agentes, en particular profesionales y pacientes, en la gestación de las iniciativas de colaboración orientadas a la innovación y especialmente al desarrollo o creación de soluciones tecnológicas que puedan ser interesantes en el ámbito de las entidades sanitarias.
- Promover la **formación** en la aplicación del **marco legal** para estas iniciativas. Combatir los miedos asociados a la licitación pública en general (p.ej. impugnación de los procesos de licitación) y la incertidumbre existente en torno a cómo plantear y desarrollar legal y administrativamente este tipo de iniciativas, facilitando un mejor conocimiento del marco existente, de las posibilidades de desarrollo y de los factores de éxito en otros casos, como la transparencia a lo largo del proceso o la comunicación entre todos los agentes implicados.
- Impulsar y difundir modelos de **riesgo compartido** vinculado a **hitos / resultados** y claves de aplicación. Dar a conocer modelos en los que se adecuen las condiciones de la colaboración y el riesgo que asume cada una de las partes a los hitos y los resultados que se esperan alcanzar, incluyendo aspectos como la definición de estos resultados, el modelo de evaluación, su aplicabilidad, etc.
- Definir un **modelo de convenio** con líderes y sistemas de evaluación. Desarrollar un modelo de convenio que aborde técnica, legal y administrativamente todos los aspectos clave para las instituciones sanitarias que quieran impulsar la aplicación de este tipo de alianzas según lo recogido en el marco legal actual, como la asociación para la innovación.
- Agilizar los **trámites administrativos**. Revisar, clarificar y simplificar los trámites administrativos necesarios, singularmente en materia de plazos, para poder desarrollar las alianzas entre instituciones sanitarias e industria tecnológica, según los requisitos existentes en la normativa aplicable.



## Cambiar para innovar, innovar para crear valor, crear valor para no ser obsoletos

Para materializar el valor potencial que pueden generar las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias y empresas tecnológicas, los expertos consideran clave que las entidades cuenten con una cultura organizativa innovadora, con un enfoque claro hacia la mejora continua. Este cambio cultural favorece e impulsa no sólo la incorporación de innovaciones externas, sino también la innovación en el seno de la organización. Para ello se proponen las siguientes actuaciones:

- **Formar a los profesionales** en torno a las claves de la **innovación** y su aplicación práctica en su entorno de trabajo. Acercar a los profesionales el proceso de innovación, sus principios fundamentales y cómo ponerlo en marcha para obtener resultados prácticos y visibles en su día a día, que permita desarrollar sus capacidades.
- Impulsar y asentar mecanismos de mejora continua e innovación en las organizaciones sanitarias con la **participación de profesionales**.



Diseñar e implementar proyectos e iniciativas de cambio con carácter estructural dentro de las organizaciones con la involucración de los profesionales desde su propio diseño, promoviendo el un cambio cultural transversal favorable hacia la innovación y facilite su participación en las diferentes iniciativas que se desarrollen como parte de su trabajo.

- Promover la **cocreación** entre entidades sanitarias y empresas.  
Dar a conocer e impulsar la generación y desarrollo de iniciativas de colaboración entre los dos tipos de agentes para la obtención de soluciones innovadoras desde su diseño.
- Impulsar la **adaptación temprana** al futuro.  
Concienciar a profesionales y gestores en torno a las necesidades de evolución, renovación y cambio de los recursos disponibles, en particular en materia de equipamiento y tecnología y aportar guías y recomendaciones para facilitarla, minimizando el impacto de dicha necesidad sobre la organización.

- **Normalizar la financiación** y desarrollo de proyectos de innovación.

Concienciar a los decisores en los diferentes niveles de gestión de la necesidad de establecer fondos presupuestarios de carácter estructural para acometer de forma planificada proyectos de innovación tanto internos como en colaboración con otros agentes, como garantía de que las entidades sanitarias evolucionarán de acuerdo a los propios cambios en la demanda asistencial y al desarrollo tecnológico e innovador que se produzca, evitando la obsolescencia no sólo tecnológica sino en general del conjunto de la organización.

- **Desarrollo de programas específicos** para sacar el máximo rendimiento de los activos tecnológicos  
Poner en marcha iniciativas que permitan diseñar y llevar a cabo una mejor organización de los recursos tecnológicos que consiga maximizar el retorno de valor.
- **Minimización de tiempos de incorporación** de tecnología.  
Desarrollar estrategias de incorporación tecnológica que incluyan entre sus elementos centrales la minimización de los tiempos de incorporación para reducir el impacto de la obsolescencia y maximizar el valor de la inversión.
- Apoyo en la obtención de un **máximo rendimiento de la tecnología**.  
Establecer marcos de colaboración que permitan hacer un uso adecuado de la tecnología y obtener al mismo tiempo un máximo rendimiento.

Las alianzas a largo plazo entre instituciones sanitarias y empresas tecnológicas son una oportunidad real para afrontar las limitaciones económicas existentes y al mismo tiempo mejorar la calidad e impulsar el desarrollo de los servicios asistenciales. De esta forma, la implementación adecuada de estos modelos supone una oportunidad de modernización e innovación del sistema de salud, mayor flexibilidad y control para los gestores sanitarios, un impulso al desarrollo de las capacidades y competencias de los profesionales, una mayor accesibilidad y proximidad de la atención para los pacientes y una posibilidad única para la cocreación de servicios y soluciones de la industria junto a los diferentes actores implicados. Las actuaciones que impulsen la difusión y pedagogía en torno a este tipo de alianzas, el desarrollo del marco legal y el cambio cultural en las entidades sanitarias hacia la innovación son factores críticos para la adopción y el éxito de estas alianzas, un éxito de todos.





# Metodología y agentes participantes

El informe sobre alianzas a largo plazo entre empresas de tecnología sanitaria y organizaciones sanitarias ha sido el resultado de un proceso de trabajo abierto y participativo impulsado por Grant Thornton, con la colaboración de Siemens Healthineers, y desarrollado por un comité de expertos integrado por responsables, gestores y profesionales del sector sanitario de diferentes comunidades autónomas de España, lo cual ha permitido que el informe tenga un enfoque y un alcance nacionales.

En la elaboración del informe, se han utilizado los datos y la información extraída de las actividades desarrolladas con los expertos participantes, que ha incluido:

1. Cumplimentación de un  **cuestionario**  online, diseñado para identificar los principales retos de las instituciones sanitarias, los ámbitos de actuación de las alianzas entre instituciones sanitarias y empresas de tecnología y las tendencias y oportunidades para el desarrollo de las alianzas. El cuestionario consta de 17 preguntas y se diseñó con un formato semiestructurado, con opciones de respuesta cerradas y abiertas.
2.  **2 sesiones de trabajo**  para revisar y profundizar sobre los resultados agregados de los cuestionarios:
  - 1ª sesión: foco en los retos de las instituciones sanitarias y en los posibles ámbitos de colaboración.
  - 2ª sesión: foco en el valor potencial para los agentes y las tendencias y oportunidades de desarrollo.
3.  **5 entrevistas individuales**  con algunos de los expertos consultados para profundizar en los ámbitos de mayor interés y complementar la visión resultante de las sesiones de trabajo.

Como resultado de todo ello, se realizó un trabajo de estructuración y síntesis de conclusiones, que ha dado lugar al presente informe.

Para promover su difusión, el informe fue presentado en el XXI Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria, celebrado en Santiago de Compostela del 8 al 10 de mayo de 2019, durante la ponencia “Alianzas estratégicas para crear valor”.

## Listado de expertos participantes en el proyecto

1.  **Ares, Ramón**  - Gerente del Área de Lugo, Cervo y Monforte
2.  **Benavente, Virginia**  - Directora de Planificación Operativa del IDI
3.  **Blanco, Ángel**  - Director Organización, Procesos y TIC de Quirón
4.  **Calvo, Francisco José**  - Gerente del Área de Salud de Cáceres
5.  **Del Castillo, Manel**  - Director Gerente H. Sant Joan de Deu
6.  **Delgado, Federico**  - Director General de Planificación Económica del SES
7.  **Escudero, Manuel**  - Subdirector General de Tecnologías de la Información del SMS
8.  **Fernández, Bárbara**  - Gerente Asistencial de Atención Hospitalaria del SERMAS
9.  **Gil, Javier**  - Subdirector Gerente de Atención Especializada de Toledo
10.  **Grifell, Encarna**  - Directora de Evaluación Estratégica y Autoevaluación de la Gerencia Territorial Metropolitana Sur del ICS
11.  **Illana, Fidel**  - Gerente del Hospital Universitario La Princesa
12.  **Kravvas, Theodore**  - Director General de Affidea
13.  **Luna, Antonio**  - Presidente de la Comisión científica de SERAM
14.  **Marcos, Concha**  - Subdirectora de Gestión y Servicios Generales del SESCAM
15.  **Marqués, Mª Luz**  - Gerente del Área Uribe Kosta
16.  **Martín, Enrique**  - Director de Gestión del Hospital La Poveda
17.  **Martínez, Vícenç**  - Gerente del Hospital Vall d'Hebron
18.  **Merino, Mª Jesús**  - Jefa de Área de Infraestructuras y Servicios Generales del SESCAM
19.  **Miranda, Alejo Joaquín**  - Director General de Infraestructuras sanitarias de la Comunidad de Madrid
20.  **Moreno, Daniel**  - Responsable de Innovación del Hospital Germans Trias i Pujol
21.  **Mur, Carlos**  - Director Gerente del Hospital Universitario de Fuenlabrada y vocal de SEDISA
22.  **Pascual, César**  - Coordinador de Proyectos de SEDISA
23.  **Pérez-Santamarina, Rafael**  - Gerente del Hospital La Paz
24.  **Salcedo, José Luis**  - Gerente Área Sanitaria Sur de Granada
25.  **Samaniego, Eduardo**  - Gerente de Eficanza
26.  **Sánchez, Rafael**  - Director Genreal innovación y resultados en Salud SACYL
27.  **Tardáguila, Francisco**  - Jefe del servicio de Radiología del Hospital Povisa
28.  **Verdaguer, Xavier**  - Director Económico Financiero del Consorci Sanitari de Terrassa

# Bibliografía de referencia y fuentes de información

## Bibliografía

- Sociedad Española de Directivos de la Salud y Asociación Nacional de Directivos de Enfermería. Resultados del Sondeo de percepción sobre innovación, gestión sanitaria y el papel del directivo de la salud. 2019
- Revista Salud Digital. El 80% de los médicos españoles ve positivamente el uso de la tecnología en la sanidad. 2019
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Informe Big Data en Salud Digital. 2017
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Los ciudadanos ante la e-Sanidad. 2016
- Unión Europea. Innovation Procurement: The power of the public purse. 2016
- Fundación Mapfre. Sostenibilidad del Sistema Sanitario en España. 2016
- Deusto Business School. Las claves de la Sostenibilidad del Sistema Sanitario. 2015
- Sociedad Española de Directivos de la Salud. Soluciones para la gestión de la cronicidad. 2015
- Instituto de experiencia del paciente. Multidisciplinariedad y paciente experto: factores de éxito en programas de calidad asistencia. 2015
- Index de enfermería. Humanismo, salud y tecnologías de acercamiento. 2014
- Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria (semFYC), Sociedad Española de Neumología y Cirugía Torácica (SEPAR). Federación de Asociaciones de Enfermería Comunitaria y Atención Primaria (FAECAP). Proceso asistencial de pacientes con enfermedades crónicas complejas y pluripatológicos. 2013

## Fuentes de información

- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Catálogo Nacional de Hospitales 2018
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Barómetro Sanitario 2018
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Indicadores de salud 2017
- Banco de datos del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
- Base de datos del Instituto Nacional de Estadística
- Base de datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- Base de datos del Banco Mundial
- Base de datos de la Organización Mundial de la Salud
- Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público

# Agradecimientos

Para la realización de este informe se ha contado con la colaboración inestimable de Siemens Healthineers.

Queremos agradecer especialmente a su Director General, a su Directora de Comunicación y al equipo de Enterprise Services de Siemens Healthineers:

- **Luis Cortina**, Director General de Siemens Healthineers España
- **Desirée Reina**, Directora de Comunicación de Siemens Healthineers España
- **Bernardo Ubago**, Director de Enterprise Services de Siemens Healthineers España
- **María García-Robledo**, Enterprise Services de Siemens Healthineers España

El equipo de Grant Thornton encargado de la realización de este informe está compuesto por:



**José Antonio Hernández**  
Socio de Grant Thornton



**María Tejera**  
Consultora de Grant Thornton



**Daniel Martínez**  
Senior Manager de Grant Thornton



**María Miralles**  
Consultora de Grant Thornton



**Félix García-Giralda**  
Consultor de Grant Thornton



**Antonio Luque**  
Consultor de Grant Thornton

# Acercas de Grant Thornton

Grant Thornton es una red de servicios profesionales reconocida y galardonada en todo el mundo, y una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Grant Thornton es una de las principales consultoras de negocio que ayuda a las organizaciones más dinámicas a liberar su potencial para conseguir un mayor crecimiento.

Nuestra marca es respetada en todo el mundo, dada nuestra condición como una de las principales organizaciones auditoras globales, reconocida por los mercados de capitales, reguladores y organismos emisores de normas internacionales. Nuestra presencia global en más de 135 países con más de 53.000 personas significa que podemos satisfacer sus cambiantes necesidades, al tiempo que le ofrecemos la agilidad y los análisis de valor que necesita para ir un paso por delante del resto.

En España Grant Thornton es una firma de servicios profesionales multidisciplinar de auditoría, consultoría de negocio, tecnológica e innovación y asesoramiento fiscal, legal y financiero, con 900 profesionales en 10 ciudades.

Contamos entre nuestros clientes con entidades privadas, sociedades cotizadas y organizaciones del sector público que acuden a Grant Thornton para beneficiarse de nuestros conocimientos técnicos y nuestras sólidas capacidades sectoriales, y también por nuestro diferenciado enfoque de trabajo. Los socios y los equipos de nuestras firmas miembro dedican dosis importantes de su tiempo a comprender verdaderamente su negocio, proporcionándole análisis de valor y una óptica renovada que le ayudará a avanzar.

Tanto si se trata de una organización con aspiraciones nacionales o con objetivos internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar todo su potencial de crecimiento.

Visite nuestra web para más información:  
<https://www.grantthornton.es/es/>



# Acercas de Siemens Healthineers

Siemens Healthineers es una empresa líder en tecnología médica con más de 170 años de experiencia y 18.000 patentes. Asimismo, la compañía emplea a 48.000 personas en todo el mundo. Su objetivo es permitir que los proveedores de atención médica aumenten su valor al empoderarlos en su viaje hacia la expansión de la medicina de precisión, la transformación de la prestación de la atención y la mejora de la experiencia del paciente, todo ello gracias a la digitalización de la atención médica.

Unos 5 millones de pacientes en todo el mundo se benefician a diario de estas tecnologías y servicios innovadores en las áreas de diagnóstico e imagen terapéutica, diagnóstico de laboratorio y medicina molecular, así como servicios de salud digital y servicios empresariales. Siemens Healthineers trabaja para dar forma al futuro de la atención médica.

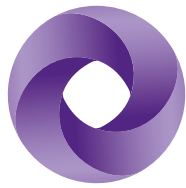
Líder en tecnología sanitaria, Siemens Healthineers innova constantemente su portfolio de productos y sus servicios en áreas destacadas como el diagnóstico y tratamiento por imagen, el diagnóstico de laboratorio y la medicina molecular. Siemens Healthineers también está desarrollando activamente sus servicios digitales de salud y soluciones de consultoría.

En 2018, Siemens Healthineers generó unos ingresos de 13.400 millones de euros y un beneficio de 2.300 millones de euros. La compañía emplea a 50.000 personas en todo el mundo.

Puede encontrar más información en la página web: <https://www.siemens-healthineers.com/>

**SIEMENS**  
**Healthineers**





# Grant Thornton

Audit | Tax | Legal | Advisory

**SIEMENS**  
**Healthineers**

© 2019 Grant Thornton S.L.P. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.