



**INNOHEALTH**  
ACADEMY —————

# EL FUTURO DE LOS SISTEMAS Y ORGANIZACIONES SANITARIOS

**CALL TO  
ACTION**

*«Este informe se basa en los debates del Simposio IHA 2024 celebrado el 18 de octubre en Barcelona. El contenido y la redacción son responsabilidad de IHA. Ni el equipo organizador ni los ponentes o panelistas han recibido compensación económica alguna por su colaboración.»*

Acceda a videos, presentaciones y un resumen del simposio IHA 2024 aquí: <https://innohealth.academy/wp-content/uploads/2024/11/Lets-Face-the-Future-of-Healthcare.pdf>

## **Introducción**

Vivimos en una sociedad en constante evolución que se enfrenta a retos cada vez más complejos, a los que los sistemas sanitarios no son una excepción.

Un marco que ayude a definir y comprender de dónde venimos, dónde estamos y, sobre todo, adónde queremos ir en el planteamiento futuro de los sistemas sanitarios debe facilitar la evolución de estos sistemas.

La mayoría de los países, especialmente los anglosajones y nórdicos, son una referencia para nosotros. Nos interesa seguir sus innovaciones porque, afortunadamente, han definido este marco y están en continua evolución.

En nuestro país, no disponemos de ningún "marco" que facilite las diferentes iniciativas que se desarrollan, lo que provoca, en muchos casos, desorientación, pérdidas económicas, y lo que probablemente sea más importante, la decepción y el desacuerdo de muchos profesionales (un claro ejemplo es la atención primaria).

En Innohealth Academy nos hemos propuesto humildemente contribuir a resolver este problema organizando un simposio con expertos del sector que han aportado su talento y experiencia para identificar, a grandes rasgos, el marco de la transformación que necesitamos para sostener nuestro sistema.

Los organizadores pusieron especial cuidado en la selección de ponentes y panelistas, no sólo por su conocimiento experto, sino también por su voluntad transformadora, evolutiva y pedagógica para los miembros del sistema sanitario.

También se prestó especial atención a la invitación de posibles participantes, seleccionando a profesionales dispuestos a compartir sus puntos de vista.

El simposio constó de tres debates:

### **1. Retos para el futuro de los sistemas sanitarios**

Los sistemas sanitarios de Cataluña, España y Europa se enfrentan a retos multifacéticos. Los cambios demográficos y sociales, la evolución de los paradigmas sanitarios y las tecnologías emergentes como la IA y la AGI nos obligan a diagnosticar la situación actual y a desarrollar propuestas innovadoras para transformar los sistemas sanitarios.

### **2. Reforzar la excelencia**

Los nuevos enfoques de liderazgo son esenciales para una auténtica transformación de los sistemas sanitarios. Esta transformación debe llevarse a cabo en todos los niveles de gestión de los servicios sanitarios, haciendo hincapié en la autonomía de gestión, el desarrollo de competencias y el apoyo a los profesionales sanitarios.

### **3. Sostenibilidad económica y ecológica del sistema y las organizaciones sanitarias**

Las estrategias para la sostenibilidad del sistema sanitario deben abordar tanto los aspectos financieros como los medioambientales. Es esencial educar a los ciudadanos sobre los nuevos paradigmas y transformar radicalmente la formación de los profesionales sanitarios para hacer frente a los importantes cambios introducidos por la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y el empoderamiento de los ciudadanos en la práctica médica.

# Call to action

Tras los debates mantenidos en el Simposio 2024 de la InnoHealth Academy, nuestro equipo ha elaborado un plan para establecer un **marco de actuación transdisciplinar** en el sector sanitario.

Este documento esboza una serie de medidas de acción centradas en la transformación del sistema sanitario, que abarcan áreas clave como la salud pública, la eficiencia organizativa, la digitalización, el liderazgo y la sostenibilidad.

Se proponen acciones concretas para que responsables políticos, organizaciones sanitarias y profesionales de la salud mejoren la asistencia sanitaria y la adapten a las necesidades cambiantes de la población y a un contexto digital en constante evolución.

## 1. Retos futuros para los sistemas sanitarios

### ¿Qué pueden hacer los responsables políticos?

- Incrementar la inversión en infraestructuras y recursos, junto con esfuerzos para fomentar la colaboración, reducir la burocracia y agilizar los procesos administrativos y clínicos.
- Reforzar y dotar de recursos a los organismos de salud pública con un nuevo enfoque, potenciando la acción comunitaria y preventiva para garantizar la salud y la autonomía personal en todas las etapas de la vida.
- Fomentar la descentralización para conceder más autonomía a las entidades locales en la toma de decisiones, enmarcándola en los "retos de la transformación de la gestión".
- Reforzar y dotar de recursos a los organismos de salud pública y fomentar la colaboración con los servicios de atención primaria para dar prioridad a la prevención.
- Asumir un mayor riesgo político en la transformación de la sanidad, con propuestas consensuadas entre opciones ideológicas y agentes sociales.

### ¿Qué pueden hacer las organizaciones sanitarias?

- Establecer un modelo de atención integrada que conecte la atención primaria, la atención hospitalaria y los centros de salud mental a través de la tecnología y la atención domiciliaria y comunitaria, para mejorar la continuidad y la adaptación de los servicios a fin de facilitar una atención holística.
- Fomentar una cultura de colaboración para reducir la fragmentación de los servicios, fomentar la comunicación y establecer vías normalizadas destinadas a optimizar el flujo de pacientes y reducir las redundancias.
- Aumentar las capacidades de liderazgo, gestión e innovación de las organizaciones de prestación de servicios para acelerar las transformaciones urgentes o prioritarias.
- Desarrollar y aplicar estrategias de transformación organizativa con el apoyo de las tecnologías digitales y, especialmente, con el uso de la inteligencia artificial.
- Mostrar apoyo organizativo a los profesionales sanitarios como pilar fundamental para aumentar su motivación y compromiso. Este apoyo se traduce en mejores resultados organizativos y en una mayor retención del talento.
- Participar en la construcción de nuevos modelos de financiación

### ¿Qué pueden hacer los profesionales?

- Colaborar en la creación de modelos de atención centrados en el paciente y apoyar la integración de servicios para dar respuestas personalizadas a las necesidades individuales. (Para ello es necesario formar a los profesionales en competencias psicosociales para mejorar la atención integrada y reducir el aislamiento de los pacientes).
- Participar activamente en programas de formación sobre tecnologías digitales, así como inteligencia artificial y generativa, para mejorar la atención a distancia y el seguimiento de los pacientes -especialmente en el caso de las enfermedades crónicas- y fomentar la colaboración interdisciplinar.
- Iniciar un proceso de debate para facilitar la creación de un marco que permita una mayor asunción de riesgos profesionales, alejándose de la zona de confort de la función pública y abriendo el acceso a sistemas de remuneración y retribución más incentivadores.
- Asumir la responsabilidad de las decisiones de financiación, gestionar las expectativas, vencer la resistencia al cambio y apoyar las decisiones con rigor y transparencia para superar el populismo. En este sentido, es fundamental centrarse en lo que preocupa a los ciudadanos: la sostenibilidad y solvencia del sistema sanitario y social.
- Fomentar la participación de los ciudadanos, las comunidades y las empresas para generar confianza, condición necesaria para la transformación de los sistemas sanitarios.

## 2. Promover la excelencia

### ¿Qué pueden hacer los responsables políticos?

- Promover políticas de formación y liderazgo que refuercen el desarrollo de las capacidades de gestión y colaboración y garanticen que los líderes sanitarios puedan dirigir equipos con eficacia.
- Diseñar programas de formación continua en liderazgo transformacional para inspirar a los equipos y adaptarse a los cambios del sector.
- Apoyar la autonomía de las organizaciones para establecer modelos de gobernanza transparentes y flexibles orientados a la calidad y la eficiencia.
- Promover una mayor autonomía de gestión de las instituciones sanitarias, con órganos de gobierno independientes nombrados por las autoridades e integrados por representantes de la administración, los profesionales sanitarios, los pacientes y los ciudadanos. Esto permitiría a las organizaciones adaptarse mejor a sus contextos únicos, mejorando tanto el rendimiento como la capacidad de innovación.

### ¿Qué pueden hacer las organizaciones sanitarias?

- Crear entornos que fomenten la flexibilidad, el desarrollo profesional, la convivencia intergeneracional y la colaboración interdisciplinar.
- Establecer estructuras de gestión que permitan a los profesionales adaptarse a diferentes funciones y tareas para mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones a los retos cambiantes.
- Promover la tecnología para facilitar el trabajo diario de los profesionales y permitir una interacción más eficaz con los pacientes, reforzando la eficiencia operativa.
- Garantizar que la tecnología no sea sólo instrumental, sino que se centre en mejorar la experiencia del paciente y el bienestar del personal sanitario.
- Profesionalización de la gestión hospitalaria: equipos directivos profesionalizados (nombrados exclusivamente por un órgano de gobierno independiente) con un alto grado de implicación de los profesionales sanitarios en su gestión.
- Formar y promover la formación continua en gestión y habilidades directivas de los equipos directivos y mandos intermedios. Atención integrada en todos los ámbitos asistenciales.

### ¿Qué pueden hacer los profesionales?

- Adoptar un enfoque colaborativo del liderazgo y participar en programas de formación para mejorar sus competencias en gestión del cambio y nuevas tecnologías.
- Hay que facilitarles la asunción de funciones de liderazgo en sus áreas, motivando a sus equipos y aumentando la calidad de la asistencia.
- Que participen en la toma de decisiones sobre la introducción de herramientas digitales en la práctica diaria para mejorar la atención al paciente y fomentar una cultura de innovación en el uso de las tecnologías sanitarias.
- Motivar a los pacientes (asociaciones de pacientes o pacientes expertos) para que actúen como agentes de innovación y colaboren en la creación de soluciones y la mejora de los procesos.

## 3. Sostenibilidad económica y ecológica del sistema y las organizaciones sanitarias.

### ¿Qué pueden hacer los responsables políticos?

#### *Sostenibilidad económica*

- Promover la interoperabilidad de los sistemas de información para mejorar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos a través de la inteligencia artificial y otras tecnologías avanzadas, especialmente en el seguimiento de pacientes crónicos.
- Fomentar una cultura evaluativa y estratégica que permita la planificación a largo plazo y garantice que las innovaciones tecnológicas se aplican de forma equitativa y eficaz.
- Avanzar hacia una organización territorial capitativa con pagos basados en los resultados.
- Reasignar los presupuestos que actualmente se destinan a la atención al final de la vida con un impacto limitado en la experiencia del paciente, priorizando la predicción y la atención preventiva para las poblaciones de mediana edad.
- Promover una ley específica para el sector sanitario público que agilice y facilite la gestión eficiente de los recursos. Esta ley debería incluir la puesta en marcha de incentivos para todos los actores y abrir la puerta a la corresponsabilidad de los ciudadanos en el mantenimiento de su salud (copago modulado por poder adquisitivo y comportamiento responsable).
- Promover la educación ciudadana en los nuevos paradigmas y establecer una estrategia transformadora de la formación de los profesionales sanitarios para prepararse ante los cambios introducidos por la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y el empoderamiento ciudadano en la práctica médica.
- Realizar cambios legislativos y de gestión que reduzcan la burocracia e introduzcan incentivos para los profesionales, herramientas de medición de resultados, elementos de corresponsabilidad de los ciudadanos en el coste de mantener su salud y pago por valor a los proveedores.

#### *Sostenibilidad medioambiental*

- Promover políticas medioambientales que reduzcan la huella de carbono de los centros sanitarios mediante energías renovables y una gestión adecuada de los residuos, y establecer marcos normativos claros que faciliten el cumplimiento de estos objetivos.
- Implantar programas de formación en sostenibilidad para mandos intermedios, centrados en la gestión responsable de los recursos y la adopción de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Desarrollar estrategias a nivel global, con diferentes niveles de compromiso con la salud planetaria. Promover planes de formación de ciudadanos y profesionales para adaptarse a nuevos roles y nuevas formas de abordar el mantenimiento de la salud de la población, con un coste social, económico y planetario razonable.

## ¿Qué pueden hacer las organizaciones sanitarias?

### ***Sostenibilidad económica***

- Incorporar tecnologías digitales y de inteligencia artificial en la gestión clínica y administrativa para agilizar los flujos de trabajo, reducir costes y mejorar la coordinación entre atención primaria, hospitales y otros niveles asistenciales.
- Adoptar un liderazgo proactivo centrado en la eficiencia, fomentando una cultura de mejora continua para minimizar la duplicación de procedimientos y mejorar la calidad de la atención al paciente.

### ***Sostenibilidad medioambiental***

- Adoptar medidas para reducir el consumo de energía y agua y fomentar el uso de energías renovables.
- Promover la creación de espacios saludables para el personal y los pacientes.
- Aplicar políticas internas de sostenibilidad centradas en la reducción de residuos, el uso de energías renovables y la creación de entornos saludables que beneficien tanto al personal como a los pacientes.
- Impartir formación a los dirigentes sobre prácticas sostenibles y modelos de atención a distancia, como la telemedicina, para reducir el consumo de recursos físicos y minimizar el impacto medioambiental.

## ¿Qué pueden hacer los profesionales sanitarios?

### ***Sostenibilidad económica***

- Colaborar en la creación de modelos de atención eficientes y centrados en el paciente, evitando prácticas redundantes y maximizando el uso de los recursos en cada intervención.
- Participar activamente en el desarrollo de capacidades en tecnologías digitales para mejorar la atención a distancia y el seguimiento de los pacientes, especialmente en enfermedades crónicas, con el fin de reducir costes y mejorar la eficiencia.

### ***Sostenibilidad medioambiental***

- Incorporar prácticas sostenibles a las rutinas diarias, gestionar responsablemente los materiales de un solo uso y educar a los pacientes en prácticas sanitarias respetuosas con el medio ambiente.
- Fomentar una cultura de sostenibilidad dentro del equipo y apoyar la adopción de tecnologías que minimicen el impacto medioambiental del entorno hospitalario.