



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

Temas de Coyuntura

Número 24
Diciembre 2009

HEALTHCAST 2020: Creando un futuro sostenible.

Estamos en un mundo globalizado que enfrenta cambios radicales. En este escenario es interesante observar las tendencias y conocer experiencias exitosas para afrontar problemas comunes. Este Boletín es un resumen de un interesante Informe preparado por el Instituto para la investigación en Salud de la Consultora PricewaterhouseCoopers, el que busca identificar problemas, tendencias y recomendaciones respecto del futuro de los sistemas de salud.

PricewaterhouseCoopers es una Consultora internacional que ofrece a las empresas servicios en el área de auditoría, asesoramiento en diferentes materias. Cuenta con un staff de más de 130.000 personas en 148 países. El Instituto para la Investigación de la Salud de PricewaterhouseCoopers ofrece información, perspectivas y análisis sobre las tendencias que afectan a todos los organismos y empresas relacionados con la salud, incluyendo los financiadores y compradores de servicios de salud, los proveedores, las compañías farmacéuticas, de dispositivos médicos y de biotecnología. El Instituto ayuda a tomar decisiones ejecutivas mediante un proceso de investigación basado en los hechos y el intercambio de información de una red de más de 4.000 profesionales con experiencia cotidiana en el sector. El Instituto forma parte de una iniciativa más amplia de PricewaterhouseCoopers de apoyo a los sectores vinculados a la salud para conjugar conocimiento y colaboración en todas las áreas.

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio **HealthCast 2020**: creando un futuro sostenible es parte de dos informes previos de investigación que describen el punto de vista de PricewaterhouseCoopers sobre las tendencias globales en salud. El primero de ellos es **HealthCast 2010: Mayores expectativas en un mundo más pequeño**, publicado en 1999, que centraba su atención en los principales factores de cambio (como el movimiento de protección del consumidor o Internet) que tendrían que afectar al sector salud mundial en la década actual. El segundo informe, titulado **Healthcast: Tácticas para un proyecto de futuro** y publicado en 2002, se elaboró teniendo en cuenta las tendencias descritas en HealthCast 2010 con el objetivo de orientar a los proveedores y a los financiadores del sistema sobre las mejores fórmulas de gestión para alcanzar el éxito en los siguientes cinco años.

En esta versión de HealthCast, PricewaterhouseCoopers estudia soluciones en cuanto a globalización y convergencia de la salud a nivel mundial. ¿Cuáles son las ideas, las mejores prácticas y las enseñanzas de política sanitaria que se pueden extraer de las experiencias llevadas a cabo en distintos países para crear un sistema sostenible globalmente? ¿Quién o qué está impulsando las soluciones?

Las soluciones están entre nosotros. Hay que buscar, aprender e implantar.



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

Cada vez parece más claro que los sistemas de salud en todo el mundo serán difícilmente sostenibles en un plazo de 15 años, si no se introducen cambios. Globalmente, la salud está amenazada por una conjunción de factores de alto impacto:

- el aumento de la demanda y de los costos
- una calidad irregular e
- incentivos inapropiados.

Si se ignoran estas cuestiones, los sistemas de salud se verán seriamente afectados, provocando problemas financieros en los países y creando problemas de salud a las personas.

Es hora de observar qué ocurre a nuestro alrededor. La idea de que todos los sistemas sanitarios deben tener un enfoque local es peligrosamente provinciana y, en algunos casos extremos, xenófoba. La era de los sistemas sanitarios aislados debe terminar. Más allá de los límites tradicionales del sector, aparecen nuevas soluciones y se configuran modelos empresariales innovadores que surgen en el marco de la globalización de la salud. Estas iniciativas lo están cambiando todo: el modo de pensar de los chinos sobre la financiación de los hospitales, cómo los estadounidenses contratan a sus médicos, las fórmulas que usan los australianos para pagar a sus proveedores sanitarios, el punto de vista de los europeos sobre la competencia o el modelo sanitario que los gobiernos de Oriente Medio diseñen para futuras generaciones.

En un mundo en el que las economías son interdependientes y la productividad de las naciones depende de la salud de sus ciudadanos, la sostenibilidad de los sistemas de salud mundiales es clave para la competitividad de los países y a la vez un imperativo económico. Es más, existe la obligación moral de crear un sistema sanitario sostenible globalmente. Lo que está en juego no podría ser más importante.

El concepto de sostenibilidad está sujeto a muchas interpretaciones. A menudo se usa en el contexto de la protección medioambiental y la renovación de los recursos naturales. Una definición integral puede encontrarse en el libro *The Ecology of Commerce*, de Paul Hawkin: “La sostenibilidad es un estado económico donde las demandas medioambientales de las personas y del comercio pueden satisfacerse sin reducir la capacidad de atender las necesidades de las generaciones futuras”. Esta definición se puede aplicar perfectamente a la salud. Con los actuales niveles de consumo y las ideas de hoy, las organizaciones sanitarias no podrán satisfacer la demanda en el futuro. Nuestros sistemas sanitarios serán insostenibles.

Desde 1997, el gasto en salud, medido como porcentaje del Producto Interior Bruto (PIB), no hace más que acelerarse en los países de la OCDE. En 2002, el gasto en salud de los 24 países de la organización ascendió a 2,7 billones de dólares. PricewaterhouseCoopers estima que el gasto sanitario de los países de la OCDE se habrá triplicado en 2020 respecto a los niveles de 2005, hasta llegar a los 10 billones de dólares.

Las organizaciones sanitarias y los gobiernos de todo el mundo buscan urgentemente soluciones para frenar el crecimiento de los costos y al mismo tiempo mantener un modelo de salud seguro y de calidad. Sin embargo, los enfoques tradicionales están fracasando, incluso en las zonas más avanzadas del mundo (Europa, Asia, Oriente Medio, Australia, Canadá y EEUU).

Debido a que son mayoritariamente percibidas como locales, las organizaciones del ámbito de la salud no han intercambiado ideas a nivel global tanto como lo han hecho otros sectores como el de la industria manufacturera o el de los servicios. Aunque cada país se enfrenta a obstáculos específicos (de carácter regulatorio, económico o cultural), lo cierto es que los desafíos son bastante similares, y sus respuestas a los problemas también tienen un fondo común.

En muchos lugares están siendo aplicadas iniciativas de éxito – basadas con frecuencia en la innovación tecnológica, los cuidados preventivos y los modelos empresariales orientados hacia el consumidor –. Estos esfuerzos han mejorado los resultados sanitarios y a la vez han permitido ahorrar dinero.

En este trabajo de PricewaterhouseCoopers se analiza las respuestas a la globalización de la salud y los esfuerzos por crear un sistema de salud sostenible. El estudio subraya las mejores prácticas en innovación y resume las ideas y las lecciones aprendidas en todo el mundo. Concretamente, el informe tiene cuatro objetivos:

- Facilitar un marco que permita entender las tendencias sanitarias globales
- Reunir una gran variedad de experiencias transferibles de todo el mundo sobre lo que funciona adecuadamente en un mercado sanitario global convergente
- Identificar los motores del cambio en manos de directivos y administradores para que los responsables sanitarios puedan tomar iniciativas y realizar cambios
- Llamar la atención de las organizaciones sanitarias para que miren más allá de sus fronteras y afronten los retos complejos de la sostenibilidad.

La investigación en que se basó este trabajo, incluye encuestas realizadas a más de 580 directivos de hospitales y sistemas hospitalarios, grupos de médicos, financiadores, gobiernos, empresas de suministro de material médico y empresarios de 27 países diferentes. Además, PricewaterhouseCoopers llevó a cabo entrevistas con más de 120 gestores sanitarios de 16 países, incluyendo responsables políticos, gestores de aseguradoras y altos directivos de organizaciones sanitarias de Australia, Canadá, Europa, India, Oriente Medio, Japón, Singapur, Sudáfrica, Reino Unido y EEUU.

De este amplio estudio se pueden extraer una serie de conclusiones:

- **Se prevé que el gasto sanitario futuro aumente a un ritmo de crecimiento mucho más alto que en el pasado.** La proyección para 2020 indica que se triplicará en dólares reales, equivalente al 21% del PIB en EEUU y el 16% del PIB en los demás países de la OCDE. El informe de PricewaterhouseCoopers revela que alrededor de la mitad de los directivos del sector de 26 países cree que los costos de salud se incrementarán a un ritmo de crecimiento superior al del pasado. Los directivos de áreas de elevado crecimiento poblacional (por ejemplo, Oriente Medio y Asia) tienden a creer que los gastos se acelerarán, pero más de la mitad de los directivos estadounidenses y australianos también comparten esa estimación. La opinión general es que gobiernos, hospitales y médicos son los que están mejor posicionados para frenar el despilfarro en el sector.



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

- **Existe un amplio consenso a favor de un sistema sanitario en el que los riesgos y las responsabilidades financieras estén compartidos por entidades financiadoras privadas y públicas, en contraste con el enfoque histórico de traslado de costos** (modelo en el que un grupo de pacientes contribuyen en exceso para pagar el déficit generado por otro segmento de usuarios). Sólo una minoría de gestores del sector en EEUU, Canadá y Europa creen que un sistema sostenible puede ser financiado mayoritariamente mediante impuestos. Más del 75% de encuestados del HealthCast 2020 cree que la responsabilidad financiera debe ser compartida. Incluso en aquellos sistemas donde la salud se financia básicamente con impuestos, como Europa y Canadá, sólo el 20% de los encuestados están a favor de dicho enfoque. Más del 50% de los consultados creen que, además de la financiación vía impuestos de todos o parte de los servicios, es importante estimular la competencia, regular el control de costos y establecer fórmulas de copago para el paciente.
- **En todas partes, los sistemas sanitarios se enfrentan a retos de sostenibilidad en relación con costos, calidad y confianza del usuario.** La transparencia en calidad y precio ha sido identificada por más del 80% de los encuestados de HealthCast 2020 como un factor que contribuye a la sostenibilidad. Las opiniones respecto a qué colectivos están contribuyendo más en la mejora de la calidad varían según las áreas geográficas. En EEUU, los grupos de defensa del paciente ocupan el primer lugar, mientras que en Europa y Canadá son los médicos los más valorados. En Oriente Medio, Australia y Asia, se percibe al gobierno como al principal impulsor.
- **Los programas de prevención y gestión de enfermedades tienen un potencial no explotado para mejorar la situación sanitaria y reducir costos, pero requieren apoyo e integración en todo el sector para que sus beneficios se materialicen.** Los medios más efectivos de control de la demanda, según la encuesta del HealthCast 2020, son las iniciativas para estimular el bienestar, la inmunización y la gestión de enfermedades. La gran mayoría (el 75%) de los consultados opina que las listas de espera constituyen un mecanismo ineficaz para gestionar la demanda. Sólo el 26% opinó que las iniciativas de promoción de la salud del Gobierno y de organizaciones privadas habían sido efectivas, y sólo el 33% consideró que las campañas educativas tuvieron algún impacto. Un porcentaje superior al 80% identifica la falta de integración de los servicios sanitarios como un problema importante para el sistema.
- **En línea con los intereses de los usuarios informados (los más comprometidos y exigentes), crece extraordinariamente la tendencia a implantar modelos de pago por desempeño y de reparto de corresponsabilidad en el coste de los servicios, o copago.** Los gestores sanitarios prevén un aumento espectacular de los programas orientados al usuario. Sólo el 35% de los consultados en la encuesta del HealthCast 2020 cree que los sistemas hospitalarios están preparados para satisfacer la demanda de los usuarios mejor informados. Sin embargo, el 85% de las organizaciones participantes ya ha llevado a cabo iniciativas basadas en el pago por desempeño, frente al 70% de 2002. El 43% de los encuestados sostiene que el copago constituye un método eficaz o muy eficaz de gestionar la demanda de servicios de salud.
- **Las tecnologías de la información (TI) son un factor importante para resolver los problemas sanitarios, siempre que exista un compromiso del sistema y organizativo y se realicen las necesarias inversiones.** La gran mayoría de los encuestados ven las nuevas tecnologías como algo importante o muy importante para la integración de la salud (el 73%) y para mejorar el intercambio de información (el 78%). Pero las



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

tecnologías de la información no son una solución por sí mismas. Un porcentaje más pequeño opina que las nuevas tecnologías son importantes o muy importantes para mejorar la seguridad del paciente (el 54%) o recuperar la confianza del mismo (el 35%).

La convergencia del sector a nivel mundial se produce a la vez que se comparten las mejores prácticas y desaparecen las fronteras que antes separaban a empresas farmacéuticas, de biotecnología, proveedores, profesionales sanitarios y entidades financiadoras tanto en la provisión de servicios como en accesibilidad y seguridad. Ha llegado la hora de que los sistemas sanitarios (hospitales, médicos, agencias del sector público, gobiernos, entidades privadas y demás colectivos sanitarios) aprecien los beneficios del trabajo conjunto y se asocien formal o informalmente para proporcionar los mejores servicios a los usuarios.

¿En qué aspectos hay que centrarse para crear un sistema sanitario sostenible? El estudio de PricewaterhouseCoopers identifica siete elementos claves de los sistemas sostenibles, ya sean gobiernos, redes de centros sanitarios u organizaciones individuales:

1. **Búsqueda de un espacio compartido.** Son necesarias una visión y una estrategia que permitan equilibrar los intereses públicos y privados en la construcción de una infraestructura y para proporcionar prestaciones sanitarias básicas en un contexto de prioridades sociales.
2. **Vertebración digital.** Un mejor uso de la tecnología y la interoperabilidad de redes electrónicas aceleran la integración, la estandarización y la transferencia de información clínica y administrativa en un contexto de transformación digital de la salud.
3. **Realineamiento de incentivos:** los sistemas de incentivos aseguran y gestionan el acceso a la salud, además de reforzar la transparencia y la toma responsable de decisiones.
4. **Estandarización de la calidad y la seguridad:** la definición e implantación de estándares clínicos establece mecanismos de control responsable, aumenta la transparencia y genera confianza.
5. **Despliegue estratégico de los recursos:** una adecuada distribución de los recursos satisface las exigencias, con frecuencia contrapuestas, de controlar los costos a la vez que se proporciona la máxima atención sanitaria al mayor número de personas posible.
6. **Clima de innovación:** la innovación, la tecnología y la mejora de los procesos son la fórmula de avance continuo en la mejora de la calidad asistencial, la eficiencia y los resultados.
7. **Adaptabilidad de profesionales y estructuras organizativas:** la flexibilidad en la organización y en los roles de los profesionales abren puertas a una organización centrada en el paciente.

¿Cómo están tratando los distintos sistemas sanitarios la necesidad de ser sostenibles? Algunas soluciones requerirán cambios ambiciosos en las políticas nacionales. Las decisiones políticas no corresponden a los gestores sanitarios, pero sí pueden ser influenciadas por ellos. Además, son muchas las áreas sobre las cuales los gestores tienen alguna capacidad de promover cambios. Concentrándose en esas palancas de cambio, los gestores sanitarios pueden impulsar respuestas a los importantes retos que afrontan los sistemas de salud.



CLÍNICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

Nos encontramos en un escenario en el que están emergiendo lecciones que pueden ser transferibles. En este informe se describen soluciones potenciales que surgen a lo largo de todo el mundo. Son ideas que implican cambios en los sistemas, las políticas y las estructuras. Nuevos modelos e incentivos financieros; modificaciones en las funciones, las competencias y las actitudes de las personas; procesos y flujos de trabajo nuevos o rediseñados y el descubrimiento de nuevas tecnologías y de distintos usos para otras ya existentes.

Éstas son las estrategias utilizadas por los sistemas de salud en todo el mundo, más allá de las fronteras, los idiomas y las culturas. Las soluciones están ahí: en el mercado sanitario global.

CONCLUSIÓN

Sostenibilidad amenazada y convergencia. En sentido amplio, éstos son los problemas a los que se enfrentan los sistemas de salud de todo el mundo. Como respuesta surgen iniciativas que pueden ser adoptadas en diferentes entornos. La variedad es asombrosa, pero también hay muchos puntos en común. En todo el mundo y en todos los sectores relacionados con el cuidado de la salud, los gestores exploran soluciones similares:

- **Colaboración.** Financiadores del sistema, hospitales, médicos y organizaciones de servicios sociales están trabajando juntos para fomentar la estandarización y la adopción de cambios tecnológicos y de procesos. Estos colectivos también colaboran para mejorar el acceso y la flexibilidad de los servicios sanitarios, así como para redefinir los incentivos de manera que permitan lograr objetivos compartidos.
- **Orientación hacia los consumidores.** Los proveedores de servicios sanitarios introducen cambios en sus organizaciones para lograr un continuo asistencial centrado en el paciente. Las aseguradoras desarrollan productos orientados al consumidor, al tiempo que las empresas farmacéuticas y biomédicas se sirven de la farmacogenómica para impulsar la medicina personalizada.
- **Evaluación y difusión de la tecnología.** Financiadores, proveedores y organizaciones sociales colaboran a nivel regional y/o nacional para establecer estándares en infraestructuras y comunicaciones. Asimismo, desarrollan incentivos que distribuyan los riesgos y los incentivos de manera más equilibrada. Los financiadores y las organizaciones de investigación están analizando tecnologías en relación con la productividad y la esperanza de vida.
- **Transparencia** Los nuevos modelos de pago y sistemas de información para la toma de decisiones ponen el acento en la seguridad, los resultados y la transparencia de las organizaciones sanitarias. Los financiadores y los proveedores participan en programas de pago por desempeño, las asociaciones profesionales establecen estándares de calidad y seguridad a la vez que los gobiernos establecen nuevos requisitos y mecanismos de información.
- **Gestión de la cartera de servicios.** A los hospitales, a las empresas farmacéuticas, a las organizaciones biomédicas y a los financiadores se les exige cada vez más que gestionen sus carteras de servicios de un modo equilibrado y económicamente responsable. Los gobiernos piden enfoques racionales en la planificación de servicios regionales. Los proveedores están transformando sus organizaciones para satisfacer las necesidades de accesibilidad, gestión de la calidad y reducción de duplicidades e ineficiencias.



CLINICAS DE CHILE A.G.
Clínicas y Centros de Salud

- **Gestión del capital humano.** Aparecen nuevos modelos de carrera profesional, de selección y de retención del capital humano para abordar las causas que originan el problema de carencias de profesionales que pueda amenazar las necesidades futuras.

La tabla siguiente resume experiencias transferibles en áreas claves que se orientan a adaptarse en forma eficiente al escenario futuro.

Palanca de Cambio	Descripción	Experiencias transferibles
Sistema	Los estándares del sector y los aspectos regulatorios son las soluciones sobre las que las organizaciones sanitarias individuales tienen menos influencia directa. Sin embargo, estas organizaciones sanitarias deberían dedicar algunos recursos para participar en los debates políticos nacionales con la finalidad de crear un sistema sanitario más sostenible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer colaboraciones más allá del sector sanitario tradicional y de las fronteras territoriales. 2. Determinar cuáles son las prestaciones básicas de un sistema público de salud y articular un sistema asegurador para el resto. 3. Utilizar la regulación para reforzar la competencia. 4. Organizar el cuidado de la salud desde el punto de vista de los intereses del paciente. 5. Pensar a pequeña escala.
Financiación	Las organizaciones deberían concentrarse en mejorar su posición financiera para enfrentarse a los retos globales. Las soluciones han de afectar tanto a los ingresos como a los gastos, y además es fundamental saber cuándo y cómo invertir.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorecer la corresponsabilidad del usuario en el costo de la salud. 2. Transparencia en precios y costo del sistema. 3. Aprender de los sistemas existentes cuando se diseñen sistemas de pago basado en el desempeño. 4. Incentivar al personal clínico en función de los resultados, no de la actividad, a través de los sistemas de pago por desempeño. 5. Idear incentivos financieros para prevenir el descreme que lleva a potenciar las actividades más rentables. 6. Acceder a nuevas fuentes de capital mediante la creación de sociedades mixtas públicas y privadas.
Personas	En salud, el capital humano es el recurso clave. La capacidad de los profesionales para aceptar y promover el cambio es la que determinará el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa, porque son ellos los que implantan las soluciones. Las organizaciones que ayuden a su personal a gestionar el cambio parten con ventaja en el sistema sanitario global.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer incentivos compartidos para lograr los objetivos comunes. 2. Hacer de los estilos de vida saludables una preferencia, cuando no una obligación, para los ciudadanos. 3. Formar al personal en las nuevas tecnologías. 4. Reforzar la carrera de enfermería. 5. Desafiar los modelos de formación tradicionales para crear nuevos recursos y funciones que satisfagan las necesidades futuras.



Proceso	Será un requisito indispensable rediseñar los procesos para aumentar la eficiencia en el entorno rápidamente cambiante de la salud. Aprovechar las nuevas tecnologías, las innovaciones clínicas y la globalización requiere un cambio en los procesos para garantizar organizaciones más eficientes y ágiles.	<ol style="list-style-type: none">1. Reforzar el papel del personal clínico como facilitadores de la adecuación de cuidados.2. Consensuar los estándares de calidad.3. Asegurar que los informes sobre errores sean voluntarios y anónimos.4. Publicar o morir: los informes sobre resultados mejorarán la transparencia y el intercambio de conocimientos.5. Reforzar la calidad para dinamizar el mercado.6. Escuchar a los usuarios.
Tecnología	Los avances tecnológicos médicos y los nuevos modos de captar y utilizar los datos clínicos son sólo algunos ejemplos de cómo la tecnología puede mejorar los sistemas sanitarios. Las organizaciones sanitarias necesitarán decidir con criterio, en un entorno de presupuestos limitados, qué nueva tecnología comprar y cuándo.	<ol style="list-style-type: none">1. Invertir en una infraestructura tecnológica compartida.2. Reforzar la tecnología para eliminar las duplicidades y las ineficiencias administrativas.3. Hacer de la tecnología un motivo para colaborar.4. Mover la información, no las personas.5. Medicina personalizada.6. Valorar el impacto tecnológico sobre la productividad y la esperanza de vida.

Nota: Éste informe se publica con la autorización de *Health Research Institute. Pricewaterhouse Coopers.*

Clínicas de Chile A.G. es una asociación gremial que reúne a los principales prestadores y establecimientos de salud privados de Chile en el proyecto común de entregar un mejor servicio de salud al país. Su objetivo es fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de las instituciones prestadoras privadas, promoviendo el diseño de políticas públicas que permitan a todas las personas aprovechar la capacidad de gestión eficiente, la experiencia y las competencias del sector privado, para ampliar la cobertura y las opciones de atención en salud.