



# FARO de VALOR.

## Cómo orientar tu organización a Valor

Sánchez-Iriso E, Ibarrola Guillén C, Nuño R,  
Gutiérrez Ibarluzea I, Burusco I, Álvarez C,  
Esteve R.

*Universidad Pública de Navarra*



*Cristina Ibarrola Guillén*

---

### Resumen

Faro de Valor es una herramienta que permite guiar a las Organizaciones Sanitarias desde un nivel de gestión macro, hacia una planificación estratégica y financiera orientada al valor.

La herramienta se presenta como un cuestionario de autoevaluación que permite a una Organización Sanitaria, a través de un marco de evaluación, conocer cómo de orientada está al valor y las palancas a accionar para avanzar en dicha orientación, de tal manera que posibilita establecer una hoja de ruta para planificar y desplegar cambios hacia la gestión basada en valor.

La autoevaluación se realiza por un grupo multidisciplinar de perfiles decisores de la Organización tras puesta en común y reflexión conjunta.

El cuestionario se estructura en 7 dominios, que se descomponen en 10 dimensiones, que se miden a partir del balance de un conjunto de intervenciones, 39.

La herramienta reta a reflexionar respecto a 7 elementos de análisis (DOMINIOS):

**Gobernanza:** prioridad estratégica y compromiso de los líderes y alineación de los modelos organizativos con una asistencia de valor.

**Grupo de interés:** Compromiso, capacitación y participación de profesionales, pacientes y otros grupos de interés.

**Recursos:** Sistemas de información orientados a datos para la toma de decisiones.

**Desarrollo sostenible:** Objetivos orientados a impulsar la sostenibilidad medioambiental.

**Valores Sociales:** Incorporación de determinantes sociales en estrategias e intervenciones.

**Intervenciones en Salud:** grado de medición y reporting de resultados relevantes para pacientes y parámetros clínicos.

**Económica:** Financiar, incentivar y pagar a profesionales y proveedores por el valor generado.

Y 2 intervenciones referentes a la comunicación.

La herramienta no es prescriptiva, ni directista, pretende ser un “faro”, una orientación para que las organizaciones que quieran dirigir sus procesos a la medición de valor. Partimos de la noción de valor propuesta por Porter que exponen una ecuación de valor como resultados en salud obtenidos en relación a los costes incurridos en ese ciclo de atención.

Esta noción nuclear de valor debe complementarse, además de los indicadores clínicos (CROMs) y PROMs, con una visión Cuadruple Meta que incluya indicadores de salud poblacional, calidad y experiencia del paciente (seguridad clínica, Patient Reported Experiences’ Measures o PREMs, acceso, equidad, etc.), bienestar de los profesionales y uso de recursos, sin menoscabo de la inclusión de indicadores de impacto en la sociedad y el medioambiente.

---

## Objetivos del proyecto o experiencia

- Impulsar la orientación a valor de las organizaciones sanitarias, reto que puede contribuir a mejorar la calidad de vida y los resultados de salud en las personas junto con un uso más eficiente de los recursos disponibles, a configurar un sistema de atención sanitaria y de cuidados eficiente y sostenible. Orientar las organizaciones hacia la generación de valor, entendida como la máxima mejora en resultados en salud poblacional, resultados relevantes para el paciente, con los recursos disponibles, identificando ineficiencias para reinvertir en salud. El proceso de autoevaluación de Faro permite definir una planificación estratégica en su camino hacia el Valor.
- Involucrar a todos los agentes implicados La Estrategia de Gestión Basada en Valor y Financiación Basada en Valor hace converger los objetivos de todos los agentes implicados, gestores, políticos, decisores, proveedores, profesionales, pacientes y ciudadanos.
- Impregnar a toda la organización de la cultura de generación de valor en salud y formar a la estructura directiva y líderes clínicos en Gestión Basada en Valor, para planificar y desplegar los cambios necesarios, e implementarse en toda la organización, empezando por áreas concretas o por procesos concretos. El pro-

ceso de autoevaluación de Faro permite realizar un debate estructurado entre planificadores y líderes directivos de las Organizaciones Sanitarias.

- Determinar la situación de una Organización Sanitaria, respecto a su Orientación al Valor.
- Ayudar a las organizaciones sanitarias a reorientar sus estructuras y procesos hacia un modelo que supere visiones tradicionales de la gestión sanitaria con un enfoque más amplio centrado en el valor clínico, económico y social de los resultados en pacientes. El proceso de autoevaluación de Faro permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora que sirvan para acelerar el proceso de transformación en su trayectoria a la asistencia de valor generando su propia hoja de ruta.
- La comparación entre organizaciones como forma de identificación de buenas prácticas, aprender de las experiencias de otros.
- Faro de valor permite analizar la evolución de cada organización hacia la implementación total de políticas de gestión y financiación basadas en valor.
- La herramienta es viva y a lo largo del tiempo modificará sus métricas en tanto en cuanto las organizaciones que orienten su gestión a la medición del valor sean más numerosas y por tanto las escalas puedan ser más exigentes.

## Método

El cuestionario del Faro de Valor (FdV) se ha desarrollado en varias fases, involucrando a un gran número de gestores y otros profesionales del sector salud.

Inicialmente, se configuró un grupo “core” integrando diferentes visiones y experiencias que incluyen política sanitaria, gestión, planificación estratégica, evaluación de tecnologías sanitarias, economía de la salud, así como a las áreas de Farmacia, Ingeniería y Humanidades.

Ese grupo nuclear definió tres fases de desarrollo:

### 1. Revisión del estado del arte:

Revisión de artículos publicados en inglés y español, desde 2006 (año de popularización del Value-based Healthcare) hasta la fecha. La búsqueda se realizó por título y resumen utilizando: Gestión Sanitaria Basada en Valor (GSBVG) y Value-based Healthcare Management. Se seleccionaron los estudios sobre marcos conceptuales y herramientas de evaluación que fueran aplicables en organizaciones sanitarias.

Con ello se identificó un conjunto de modelos que configuran el armazón conceptual del FdV.

## 2. Diseño de la herramienta FdV:

Tras la revisión de la literatura se consensuaron las dimensiones e intervenciones del FdV. Las versiones iniciales fueron revisadas y mejoradas de forma iterativa evitando duplicidades en las intervenciones y favorecer la claridad de la redacción del texto explicativo de la intervención, la pertinencia de la intervención, y la evidencia o el consenso en su favor. Adicionalmente, el grupo de investigación definió la escala de evaluación del FdV.

## 3. Revisión y pilotaje del FdV:

La primera versión se revisó en una sesión de trabajo con 15 profesionales con responsabilidades de gestión en ámbitos organizativos y geográficos diversos e intereses en avanzar en GSBV.

Una versión posterior fue testada en dos pilotajes: uno, con el equipo directivo del Servicio de Salud de una Comunidad Autónoma; y, el otro, con el equipo de dirección de un Hospital terciario. Ambos pilotajes permitieron probar la utilidad y usabilidad del FdV en contextos diversos. Las modificaciones fueron revisadas y aceptadas por consenso por el grupo de investigación.

La nueva versión fue revisada adicionalmente por un grupo de expertos con perfiles de gestión sanitaria, I+D+i, salud pública, economía de la salud y transformación digital. Se consideraron la coherencia, la claridad, la pertinencia de las intervenciones, la viabilidad, la extensión y la comprensión de la escala de respuesta. Con las aportaciones incorporadas se elaboró la actual versión del FdV.

## Resultados obtenidos

Es precipitado presentar resultados de una herramienta cuya versión definitiva tan solo lleva 2 meses, en ese tiempo el interés generado en implementar FdV entre gestores sanitarios, está siendo alto. Son ya 5 hospitales y 4 servicios regionales de salud españoles los que han empezado a implementar o lo van a hacer en las próximas semanas. Así, el objetivo de impregnar la cultura de gestión basada en valor en las organizaciones sanitarias, se está cumpliendo.

En los pilotos realizados en un hospital y en un servicio regional de salud, el grado de satisfacción ha sido muy alto, tanto con la reflexión estratégica como con la utilidad práctica para definir acciones que orienten la organización a valor en salud. Los resultados obtenidos al realizar la autoevaluación con FdV, están sirviendo para elaborar un plan estratégico de la Comunidad y definir los nuevos modelos organizativos en procesos concretos como el cáncer.

La utilidad práctica de la herramienta para que las organizaciones sanitarias avancen en su orientación a valor ha sido también muy alta entre expertos en planificación y gestión sanitaria que han participado en los 3 talleres realizados con FdV.

Lo que podemos objetivar hasta el momento es el valor percibido de las organizaciones sanitarias que lo han conocido y/o utilizado. Y en ese sentido FdV está siendo muy bien aceptado y se está mostrando como una experiencia útil para la orientación a valor de las organizaciones.

En donde más han avanzado las organizaciones sanitarias para orientarse a valor es en modelos organizativos y en plataforma tecnológica. Queda en general mucho camino por recorrer en la incorporación de nuevos perfiles profesionales, en un enfoque de la salud como One Health, en la participación de pacientes y profesionales en las decisiones de organización, así como en recursos para la gestión del cambio. Y las grandes asignaturas pendientes son la comunicación y la financiación basada en valor.

La reflexión estratégica al aplicar FdV permite identificar fortalezas y debilidades en la organización, establecer prioridades para avanzar y definir una hoja de ruta.

Serán evaluaciones posteriores de las mismas organizaciones que ahora están empezando a implementar FdV, previstas anualmente, las que permitan realizar una evaluación de más resultados logrados a partir de la aplicación de FdV, así como una comparativa entre organizaciones y la identificación de experiencias de éxito. Será así cuando alcance su máximo potencial.

### **INNOVACIÓN. ¿Cuáles son las características más novedosas del proyecto o experiencia que se presenta?**

El FdV es la primera herramienta validada que permite operativizar el concepto de Gestión Sanitaria basada en Valor (GSBV) desarrollada en el contexto del Sistema Nacional de Salud.

La GSBV se entiende la filosofía y práctica de gestión que busca la adopción sistemática y generalizada de la medición de resultados (de salud y económicos) como inductor de dinámicas competitivas, colaborativas y de transformación de los modelos de prestación y de financiación con un retorno esperado en términos de salud individual y poblacional, así como en la eficiencia, equidad y sostenibilidad del sistema de salud.

Por tanto, estamos ante una herramienta que afianza un nuevo campo de conocimiento que se asienta en el Value-based Healthcare pero lo trasciende. Además, la herramienta permite transformar en intervenciones medibles y accionables la filosofía del GSBV de tal forma que los gestores pueden conocer el grado de avance y madurez de sus organizaciones y establecer planes de actuación para progresar y mejorar.

Asimismo, añade valor diferencial por haber sido diseñada en colaboración público-privada, con hibridación de conocimientos desde diversas disciplinas de las ciencias de la salud, la economía y el management, con participación transparente de

expertos en diversas rondas de diseño, validación y testeo que han permitido elaborar la versión actual, que ya se está comenzando a aplicar en organizaciones sanitarias y Servicios Regionales de Salud.

Además de la utilidad que aporta el FdV a cada organización usuaria, el conocimiento generado está permitiendo configurar un ecosistema innovador y colaborativo en el que en Foros diversos: congresos, seminarios y cursos, las organizaciones participantes comparten las experiencias, buenas prácticas y aprendizajes resultantes.

Finalmente, hay que subrayar es una herramienta de uso gratuito para las organizaciones que quieren autoevaluarse con la misma.

### **CALIDAD. ¿Qué mejoras en calidad se han obtenido al desarrollar el proyecto o experiencia?**

La herramienta en si misma representa un pilar fundamental de garantía de calidad y promoción de la mejora continua en las organizaciones sanitarias. Permite hacer un diagnóstico sobre la situación actual y, desde una perspectiva de planificación estratégica, establecer planes de mejora orientados a valor en salud.

En todo momento, la herramienta lleva implícito la evaluación constante de resultados en salud y la redefinición de las intervenciones en base a dicha evaluación, lo que conduce a una mejora continua de calidad.

Como se ha objetivado en el piloto realizado en un hospital y en un servicio regional de salud, dónde se han implementado acciones concretas basadas en la autoevaluación con FdV, esta herramienta genera cambios en las organizaciones sanitarias.

A medida que más organizaciones sanitarias adopten el uso de FdV, este proceso se fortalecerá, facilitando una evolución constante dentro de cada organización y fomentando la colaboración entre ellas. Esto permitirá compartir experiencias y resultados de los diagnósticos, lo que a su vez posibilitará la identificación de áreas de mejora en la gestión basada en el valor. Todo ello, conducirá a una mejora continua de la calidad en la gestión de las organizaciones sanitarias.

### **MEJORA DE LA GESTIÓN Y/O EVALUACIÓN EN SALUD. ¿Qué aportación realiza el proyecto o experiencia para la mejora de la gestión y/o la evaluación de resultados en salud?**

FdV es una propuesta para ayudar a implementar y evaluar modelos de gestión sanitaria basada en valor que tienen como objetivo fundamental mejorar la eficiencia y la calidad de la atención médica, centrándose en los resultados obtenidos para los pacientes en relación con los costos incurridos. Algunas de las contribuciones que este proyecto puede realizar:

- Enfoque en resultados clínicos relevantes para los pacientes: Un proyecto basado en valor se centra en medir y mejorar los resultados clínicos, como la calidad de vida, la funcionalidad, la supervivencia y la satisfacción del paciente.
- Análisis de costos y eficiencia: Los modelos de gestión sanitaria basada en valor llevan a cabo un análisis detallado de los costos asociados con los diferentes aspectos de la atención médica para identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora en la gestión de recursos.
- Implementación de prácticas clínicas basadas en la evidencia: Se promueve la adopción de prácticas clínicas basadas en la evidencia que son efectivas para mejorar los resultados de los pacientes, evitando el desperdicio de recursos en intervenciones de baja calidad o poco efectivas.
- Utilización de tecnología para mejorar la gestión de datos: Se implementan sistemas de información y tecnología de la salud para recopilar, analizar y compartir datos relevantes sobre la atención médica, facilitando la toma de decisiones informadas y la evaluación de resultados.
- Fomento de la transparencia y la rendición de cuentas: Se promueve la transparencia en la prestación de servicios de salud, permitiendo a los pacientes y a los profesionales de la salud tomar decisiones informadas y fomentando la rendición de cuentas de los proveedores de servicios de salud.
- Colaboración multidisciplinaria y trabajo en red: Se incluye y fomenta la colaboración entre diferentes profesionales de la salud, pacientes y ciudadanía y otras organizaciones para abordar los problemas de manera integral y coordinada, optimizando así la gestión de la atención médica y mejorando los resultados para los pacientes.

En resumen, el FdV, herramienta que sirve para guiar la implementación de experiencias de gestión sanitaria basada en valor puede contribuir significativamente a la mejora de la gestión y la evaluación de resultados en el sector salud al enfocarse en resultados clínicos relevantes, eficiencia en costos, prácticas clínicas basadas en evidencia, tecnología de la salud, transparencia y colaboración multidisciplinaria.

### **APLICABILIDAD Y FACILIDAD DE EXTENSIÓN A OTRAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD. ¿En qué medida es aplicable o extensible el proyecto o experiencia a otros centros u organizaciones del sector salud?**

Considerando:

- Flexibilidad del modelo: el modelo es flexible y adaptable a diferentes contextos y necesidades locales, puede ser implementado en otros centros u organizaciones del sector salud con éxito. La capacidad de personalizar el modelo según las características específicas de cada entidad aumenta su aplicabilidad.

- Documentación y mejores prácticas: el proyecto incluye una documentación detallada que apoya las mejores prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para la implementación exitosa del modelo, esto facilitará su replicación en otros contextos.
- Disponibilidad de recursos y materiales de capacitación: los recursos y materiales de capacitación disponibles son importantes para apoyar la implementación en otros lugares.
- Apoyo de liderazgo y colaboración: el apoyo del liderazgo para adoptar el modelo de gestión basada en valor es fundamental. La colaboración con otras instituciones, organismos gubernamentales, profesionales de la salud y partes interesadas va a facilitar la transferencia de conocimientos y la implementación exitosa del modelo en diferentes entornos.
- Evaluación y retroalimentación continua: la capacidad de evaluar el impacto de la implementación del modelo en términos de resultados para los pacientes, eficiencia en costos y calidad de la atención, y de proporcionar retroalimentación continua para realizar ajustes es esencial para garantizar su éxito y aplicabilidad en otros centros u organizaciones.
- Recursos y capacidades: La disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, humanos y de infraestructura adecuados es crucial para implementar y mantener un modelo de gestión basada en valor de manera efectiva en diferentes entidades del sector salud. Además, la capacidad de construir y fortalecer las capacidades locales a través de capacitación y desarrollo de habilidades también es importante.

Por tanto, la aplicabilidad y extensibilidad del proyecto FdV de evaluación de la implementación de modelos de gestión sanitaria basada en valor a otros centros u organizaciones del sector salud depende de su flexibilidad, documentación, apoyo de liderazgo, colaboración, capacidad de evaluación y disponibilidad de recursos y capacidades. Estos aspectos se abordan de manera adecuada mediante el apoyo de un financiador y promotor y academia (concretamente por el apoyo de la Universidad Pública de Navarra), por lo que es posible que el modelo pueda replicarse y adaptarse con éxito en diferentes entornos de atención médica.

## Anexos

Anexo 1



Anexo 2

