



Transformación Digital  
de las Organizaciones  
Sanitarias en tiempos de  
**COVID-19**

---

Resumen del ciclo de  
webinars organizado por  
**Deusto Business School  
Health y Pfizer**

# Índice



## Introducción

Pag. 03



## Resumen de las presentaciones

Pag. 04

### Webinar 1

Pag. 05  
María Llanos

Pag. 06  
Gorka Sánchez

Pag. 07  
Santiago García

### Webinar 2

Pag. 09  
Pol Pérez

Pag. 10  
Bernardo Valdivieso

Pag. 11  
Mikel Carcedo

### Webinar 3

Pag. 13  
Juan Carlos Oliva

Pag. 14  
Ester Sarquella

Pag. 15  
Alfredo Alday



## Conclusiones

Pag. 16

# Introducción

— La crisis provocada por el COVID-19 ha puesto en **una situación de tensión sin precedentes** a los sistemas de salud.

La situación de pandemia del COVID-19 ha sido el origen de grandes cambios en la gestión y la atención sanitaria dentro del Servicio Nacional de Salud. Ha habido una gran afectación en la actividad tanto programada como urgente dentro de las organizaciones, que ha supuesto reorientar la actividad e introducir innovaciones en la gestión de manera ágil y rápida para atender a las necesidades de la población en tiempos de pandemia. Esta situación, ha afectado también a los profesionales, sus formas de comunicación, coordinación, y formas de trabajo en equipo. A pesar de que las circunstancias hayan modificado las prioridades de atención y el abordaje de los problemas derivados del Coronavirus hayan tomado el protagonismo en mayor medida, también han supuesto una oportunidad para la introducción de nuevas formas de atención no presencial, coordinación y organización de consultas, entre otros aspectos.

Sin duda, existen ejemplos e innovaciones en gestión que permiten y permitirán redireccionar la atención sanitaria hacia la generación de valor.

**La transformación digital ha sido uno de los protagonistas en los últimos meses**, jugando un papel esencial para atender de forma remota, contribuir en la comunicación y coordinación entre profesionales, pacientes y profesionales, y obtener resultados de

pruebas diagnósticas con máxima celeridad y fiabilidad, además de en la comunicación y educación ciudadana, así como en la monitorización de datos para un mejor manejo y control de la pandemia.

En su compromiso por un sistema de salud sostenible y orientado a los resultados en salud, **Deusto Business School Health y Pfizer han impulsado un ciclo de webinars sobre “Transformación Digital de las Organizaciones Sanitarias en tiempos de COVID-19” con el propósito de aprender de las buenas prácticas y experiencias de éxito en el entorno del Sistema Nacional de Salud**. Las sesiones tuvieron lugar los días 30 de junio, 2 y 7 de julio. En cada uno de ellos, participaron 3 ponentes expertos en innovación y tecnologías digitales, todos referentes de la sanidad pública o de la industria tecnológica y del conocimiento ligado al avance de la salud y cuidados digitales.

La dinamización de las sesiones corrió a cargo de Begoña García-Zapirain, profesora de la Universidad de Deusto e investigadora principal de la unidad de investigación e-Vida, que promueve y desarrolla actividades de I+D+i en el área de la salud digital, las nuevas tecnologías y accesibilidad a estas en el sistema de salud. El director de Deusto Business School Health, Roberto Nuño, participó como anfitrión y presentador de las mismas.



La primera sesión contó con las presentaciones de [María Llanos](#), [Gorka Sánchez](#) y [Santiago García Blanco](#). Cada uno de los planos que abordaron los presentadores (perspectiva tecnológica, asistencial y de innovación) resultaron complementarios entre sí y enriquecieron el debate posterior.



## María Llanos

Directora General de Planificación, Eficiencia Tecnológica y Atención al Paciente, Consellería de Sanidad Universal y Salud Pública, Generalitat Valenciana.

En su presentación abordó los retos a los que se han enfrentado los pacientes y familiares durante la pandemia y cómo la tecnología les ha podido ayudar. Para ello se apoyó en su experiencia en la incorporación de la voz de los pacientes y ciudadanos en la promoción de nuevos proyectos, poniendo en el centro las necesidades y demandas de estos.

La experta subrayó el cambio de paradigma que esto supone y que requerirá de una inversión en recursos económicos y humanos. “Una buena planificación y abordaje por fases, son claves para conseguir la transición hacia ese nuevo paradigma. En este punto la tecnología que ya tenemos, es un gran catalizador, y puede ayudar a producir cambios con una mínima inversión”.

Es aconsejable acompañar esta transición de una inversión en formación a los profesionales y esfuerzos para avanzar en la desburocratización del sistema.

.....

“Los nuevos proyectos de transformación digital no pueden dejar a un lado la visión de los usuarios de la sanidad”

.....

En su charla subrayó que **“los nuevos proyectos de transformación digital no pueden dejar a un lado la visión de los usuarios de la sanidad”**.



## Gorka Sánchez

Responsable de Innovación en el Servicio Murciano de Salud.

El ponente, compartió aspectos desde la óptica de innovación durante la pandemia de COVID-19. Describió los cambios que han sucedido en el Servicio Murciano de Salud (SMS) durante los meses de confinamiento, tanto en la atención sanitaria como en el desarrollo de proyectos de innovación. Destacó que en el plano asistencial, se han realizado más de 27.200 consultas telemáticas, implicando una duplicación del número de consultas no presenciales.

También compartió el aprendizaje de experiencias de base digital previas a la pandemia. La experiencia de telederma, donde los médicos de familia envían imágenes cutáneas al especialista, evitando desplazamientos innecesarios y agilizando la atención, ha sido en particular un ejemplo de éxito.

En el ámbito de la investigación, se destacó en primer lugar la evolución del programa Proempower, una iniciativa innovadora y paneuropea de telemonitorización y empoderamiento de pacientes con Diabetes, basada en la promoción de un estilo de vida saludable.

Hasta la fecha había demostrado que la atención totalmente virtual y 24\*7 había sido más efectiva que las consultas presenciales programadas. Durante el confinamiento, se mostró como este grupo de

pacientes con experiencia en el manejo de aplicaciones y dispositivos de autocontrol de su Diabetes, estaba mejor preparado y empoderado para hacer frente a la situación y realizar una mejor autogestión de su Diabetes y necesidades.

.....

**“La crisis del COVID-19 ha demostrado que las iniciativas que promueven este tipo de proyectos de ehealth no son una opción sino una necesidad”**

.....

**“La crisis del COVID-19 ha demostrado que las iniciativas que promueven este tipo de proyectos de ehealth no son una opción sino una necesidad.** Son propuestas de carácter estratégico y gracias a ellas la atención puede ser más precisa, eficiente, cómoda y segura”, afirmaba.



## Santiago García

Director General de Transformación Digital y Relaciones con los usuarios en la Consejería de Sanidad del Gobierno de Cantabria.

Esta sesión abrió con la presentación de las primeras medidas que tuvieron lugar en el ámbito TIC durante la pandemia. Todas ellas de carácter urgente como el establecimiento de un nuevo Call Center dedicado a COVID-19, la construcción de un Cuadro de Mando COVID-19, así como la georreferenciación de los casos.

En su exposición, Santiago también presentó las medidas adicionales que se establecieron para facilitar la accesibilidad al sistema, como la integración y despliegue de la herramienta y plataforma de comunicación especializada Rainbow: una herramienta TIC de colaboración y comunicación corporativa. Su implantación como una nueva funcionalidad en todas las aplicaciones transversales de la HCE y el plan de implantación en toda la organización ha sido un éxito.

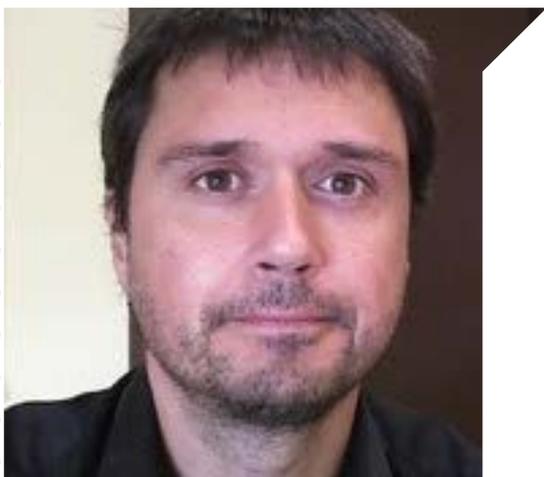
Al cierre, se concluyó que **la COVID-19 ha sido un reto mayúsculo para los departamentos TIC de Sanidad, pero también un gran impulso a la transformación digital**. La adopción de la Teleconsulta por videoconferencia ha sido fácil bajo la presión de la seguridad de pacientes y profesionales, y se han calculado una media de 50 teleconsultas por video diarias (sin contar

“La COVID-19 ha sido un reto mayúsculo para los departamentos TIC de Sanidad, pero también un gran impulso a la transformación digital”

las realizadas desde atención primaria). También se ha recogido un feedback muy valioso sobre la usabilidad e interfaz de usuario. Se recordó que aún queda un gran reto por delante para su implantación sistemática y extendida, ya que se necesita una fuerte sponsorización por parte del equipo directivo que ayude a la adopción de medidas de digitalización. **Facilitar incentivos y promover la gestión del cambio y cultural para su adopción se presentan como elementos clave en este proceso.**



En el segundo seminario contribuyeron con su presentación al debate [Pol Pérez](#), [Bernardo Valdivieso](#) y [Mikel Carcedo](#). Esta segunda sesión continuó profundizando en el papel que están jugando las TICs durante la pandemia.



## Pol Pérez

Director de sistemas de información en Servei Català de la Salut.

**Las tecnologías digitales de salud ofrecen oportunidades significativas para remodelar los sistemas de salud actuales.** Desde la adopción de registros médicos electrónicos hasta aplicaciones móviles de salud y otras tecnologías disruptivas, las soluciones de salud digital han prometido una mejor calidad de atención a un costo más sostenible. **Sin embargo**, según el experto, **la adopción a gran escala de estas soluciones se está quedando atrás.** Pero los escenarios más adversos a menudo brindan la oportunidad de desarrollar y probar la capacidad de las tecnologías digitales de salud para aumentar la eficiencia de los sistemas de atención sanitaria.

Cataluña es una de las regiones más avanzadas en términos de adopción de la salud digital en toda Europa. Existe ya una larga tradición de intercambio de información de salud pública y actualmente además, se está implementando una ambiciosa estrategia de salud digital. Desde este punto de vista, se discutió el papel crucial que juegan las soluciones de salud digital durante la pandemia para apoyar las políticas de salud pública, y se compartió sobre las estrategias puestas en marcha durante el brote en Cataluña.

### La pandemia ha actuado de catalizador, facilitando el despliegue de la salud digital.

Hubo tiempo para profundizar en la experiencia sobre el proceso de despliegue de la telemedicina en tiempos de la COVID-19. Se recordó que la tecnología empleada era la ya existente, pero sin algunas de las barreras a la expansión de la salud digital: las legales, éticas y técnicas, entre otras. Sin olvidar la propia dificultad que entraña la gestión del cambio, y que en este caso, la pandemia ha obligado a "moverse".

Con todo ello, se concluyó que **la pandemia ha actuado de catalizador, facilitando el despliegue de la salud digital**, contribuyendo en la implementación de modelos de triaje telemático, telemedicina, monitoreo a distancia, promoción del uso de la carpeta de salud, etc..., lo cual **apunta a un cambio de paradigma en la asistencia.**



## Bernardo Valdivieso

Director de Planificación del Departamento de Salud Valencia La Fe.

El experto en Big Data en Salud, aportó su experiencia sobre el uso que se ha hecho de los datos para un mejor manejo de los pacientes durante la pandemia, y compartió sus reflexiones.

Para el ponente, **la pandemia ha reiterado la importancia de adoptar estratégicamente los cambios que desde el sistema se vienen apuntando desde hace tiempo**. Entre ellos destacó la importancia y necesidad de:

-  Dotarse de una mayor capacidad proactiva, que permita anticiparse.
-  Adoptar una orientación comunitaria con más foco poblacional.
-  Promover la flexibilidad en la organización y en la legislación.
-  Hacer realidad la integración del espacio socio-sanitario.
-  Mejorar la gestión de equipos, para que también sea más rápida.
-  Crear nuevos canales de comunicación con la ciudadanía, sana o enferma.
-  Priorizar un mejor uso de los datos en aras de tomas de decisiones más precisas.

También se trasladó que la pandemia ha permitido crear una mayor sensibilidad para aceptar y promover cambios y hacer más eficiente nuestro sistema. Para avanzar, destacó tres palancas claves:

-  La transformación cultural, dirigida hacia organizaciones integradas.
-  La salud digital orientada al valor y actuando sobre todos los determinantes de salud.
-  La medicina de precisión con el uso de datos y transformándolos en información clave.

El ponente concluyó que **el mayor reto es contar con profesionales formados con nuevas capacidades** y la preparación de las organizaciones para atraer este talento complementario e introducirlo en la organización, con el fin de generar equipos capaces de liderar la transformación digital.



## Mikel Carcedo

Fundador de ERICTEL, proveedor de servicios de telecomunicaciones.

En su presentación trasladó la idea del ciudadano digital y la colaboración ciudadana, y al igual que otros de los ponentes, quiso centrar su presentación no solo en **las tecnologías como “herramientas para solucionar problemas” sino en el papel de las personas en su aprovechamiento y uso**. Mikel trajo la cuestión sobre las resistencias y actitudes ciudadanas en la incorporación de herramientas digitales como potencial barrera en el contexto actual de digitalización y aparición de soluciones tecnológicas. La comunicación e información a la ciudadanía por parte de quienes lideren estos cambios será clave.

Asimismo, compartió varios ejemplos de tecnologías y aplicaciones recientemente desarrolladas en el contexto de pandemia para la detección y rastreo de casos, así como para promover la divulgación de la información entre la ciudadanía, dejando para el debate si son válidas, efectivas y si han demostrado su utilidad lo suficiente.

Las tecnologías no son solo “herramientas para solucionar problemas”, y “las personas tienen un papel clave en su aprovechamiento”

Finalmente, presentó la recientemente aplicación desarrollada en el País Vasco ([Covid-19.eus](https://www.covid-19.eus)), una aplicación que sirve para la gestión de pacientes COVID cuyo objetivo es tejer una red ciudadana que ayude en la contención del coronavirus, contribuyendo a su prevención, detección y seguimiento.



En el tercer seminario compartieron sus perspectivas, [Juan Carlos Oliva](#), [Ester Sarquella](#) y [Alfredo Alday](#). En la última sesión se expusieron experiencias y proyectos implementados tanto en el ámbito sanitario como social.



## Juan Carlos Oliva

Director de Innovación Sanitaria del Servicio Riojano de Salud.

En su intervención procedió a presentar nuevas soluciones digitales que el Sistema Público de Salud de La Rioja ha implantado o está en proceso de desarrollar consecuencia de la presión asistencial a la que se ha visto sometido en los últimos meses a causa de la crisis del COVID-19.

Por un lado, presentó la iniciativa denominada "gestor COVID", donde la información remitida por los ciudadanos en la autoevaluación COVID, así como su evolución sintomatológica, es notificada. Esta iniciativa ha permitido realizar la gestión de la crisis epidemiológica actual, y sin duda será de valor también para la gestión de episodios de carácter epidemiológico futuro, como es la de las patologías crónicas.

Este proyecto permite tener una visión global de la pandemia, y servir tanto a la toma de decisión gestora de los servicios sanitarios, como a las decisiones a nivel epidemiológico y asistencial. También da la opción a los ciudadanos a realizar una autovaloración de su situación, y enviar mensajes de sensibilización e información al conjunto de la población.

Por otro lado, aludió a **las tecnologías que están permitiendo la realización de la atención remota a pacientes, como la telemedicina, teleasistencia o teleconsulta**. En palabras del ponente, solo el 15% de

.....  
"Las tecnologías están permitiendo realizar una atención remota de los pacientes, a través de telemedicina, teleasistencia o teleconsulta"  
.....

las consultas requieren realizarse de forma presencial, pudiéndose en el 85% de los casos resolver las necesidades de las personas por vías no presenciales. Se refirió a estas herramientas digitales como soluciones que "han llegado para quedarse".

Por último, **destacó la oportunidad que se abre para el análisis diagnóstico y predictivo de la COVID-19 gracias a la explotación de bases de datos y sistemas digitales**. Todas estas patas son ejemplos de herramientas que han demostrado ser exitosas para un mejor control de la pandemia en esta CCAA.



## Ester Sarquella

Business Development  
Director for Digital Health.  
Tunstall Healthcare.

La ponente realizó su exposición desde el plano sociosanitario y la aplicación de las tecnologías en la mejora de la atención de las personas y población. En concreto, señaló el valor de la teleasistencia en los tiempos de pandemia, y apeló al sentido de urgencia para incluir soluciones tecnológicas y servicios basados en el uso de la tecnología en la atención domiciliaria. Consiguiendo además, aliviar la presión de nuestros sistemas de servicios sociales y de salud, y proporcionar valor a las personas usuarias.

En esta línea, presentó los resultados del estudio de investigación "El potencial transformador de la teleasistencia" realizado a nivel internacional, demostrando el impacto de la teleasistencia en el uso de recursos y cómo este servicio está ayudando a las personas mayores a incrementar su autonomía y permanecer durante más tiempo en su entorno social y comunitario. Si bien los programas de teleasistencia vienen realizándose en los últimos años con éxito, el periodo de pandemia deja entrever su aportación en la eficiente gestión de recursos en estas situaciones.

**Las tecnologías proporcionan un apoyo extra a aquellas personas vulnerables que lo necesitan en sus propios hogares, ayudando a garantizar un servicio ininterrumpido, rápido y personalizado.**

Las tecnologías proporcionan un apoyo extra a aquellas personas vulnerables que lo necesitan en sus propios hogares, ayudando a garantizar un servicio ininterrumpido, rápido y personalizado.

La experta aprovechó para recordar el potencial de la teleasistencia para lograr unos modelos de cuidados proactivos y personalizados, ayudando en la transición del modelo de cuidados hacia uno con enfoque más preventivo. Su presentación concluyó con la idea de fortalecer y desplegar herramientas de teleasistencia y seguimiento de pacientes y personas como eje transformador en la atención a la salud.



## Alfredo Alday

Socio Director de ALDA2U  
Transforming care.

El experto en Innovación Digital y Gestión del Cambio en entornos Sociales y Sanitarios expuso durante su participación, **perspectivas innovadoras en la integración de cuidados**, donde planteó tres ideas principales sobre el binomio innovación y cuidados integrados:



**Interoperabilidad:** como el instrumento tecnológico para el intercambio de información y la coordinación asistencial entre los servicios sociales y sanitarios.



**Contratación Pública de Innovación:** para salvar el vacío existente entre los procesos y la tecnología de vanguardia y los clientes o usuarios del sector público que pueden beneficiarse de ellos.



**Diseño:** como herramienta para la innovación y modernización de las administraciones públicas, presentando las capacidades y metodología especializada de ALDA2U Transforming care, un proyecto de base tecnológica, para la transformación de la atención social y sanitaria, y diseño de los cuidados desde un enfoque experiencial y basada en valor.

# Conclusiones

## El Sistema Nacional de Salud se ha adaptado de forma acelerada ante el reto de la pandemia del COVID-19

**Este ciclo de webinars ha ofrecido una primera aproximación integral a las innovaciones e implementación de procesos de transformación tecnológicos que han tenido lugar ante la pandemia o cuya implementación se ha visto acelerada en tiempos de crisis.** Las sesiones han ayudado al intercambio de experiencias y aprendizaje sobre los casos de éxito de los distintos servicios de salud en España. Al término del ciclo **se ha demostrado el importante avance y la aceleración de la transformación digital en el difícil e incierto contexto de la pandemia.**

Ha quedado patente **que la tecnología está sobradamente desarrollada, pero que quedan retos a nivel de implantación, en especial, en lo que respecta a la revisión de los procesos internos de cada sistema y centro sanitario y al uso de la inteligencia artificial para la predicción y prevención.** En la actualidad, después del impulso que se ha experimentado en términos de transformación digital, se está viviendo una cierta “desescalada o reducción” en el uso de la tecnología en los servicios de salud. Por eso, otro de los grandes retos es el “cambio cultural” tanto en los usuarios de los sistemas sanitarios

La tecnología está sobradamente desarrollada, pero quedan retos a nivel de implantación

como en el personal médico que los ofrece. El uso de los servicios de teleconsulta y telemedicina no debe ser visto como un “plan B de menor calidad” por parte de los pacientes ni como “una carga adicional” por parte de los médicos. Por eso es importante un diseño de la transformación digital de 360°, es decir, incluyendo a todos los implicados tanto dentro de la provisión como en la recepción del servicio. **Será importante hacer campañas de concienciación que nos permitan poner en valor la transformación digital salvaguardando la humanización en el servicio y mostrando que el objetivo principal es que dicha digitalización redunde en una mejora en el servicio con especial énfasis en la prevención.**



Informe patrocinado  
por Pfizer



Bilbao  
Hermanos Aguirre 2  
48014 Bilbao  
Tel. +34 944 139 450

Donostia - San Sebastián  
Mundaiz 50  
20012 San Sebastián  
Tel. +34 943 326 460

Madrid  
Castelló 76,  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 577 61 89

Email: [dbshealth@deusto.es](mailto:dbshealth@deusto.es)  
[www.dbs.deusto.es/health](http://www.dbs.deusto.es/health)



@deustodbshealth

