



Gobierno de datos: impulsar el valor de la atención médica

Decisiones clínicas basadas en Data Analytics

KPMG International

kpmg.com/healthcare





RECOVERY, REGULATIONS, REHABILITATION,
RELAX, REPRESENTATIVE, RESERVE, RESILIENT,
RESISTANCE, RISK, ROLE, ROWING, RUNNING,
RUSH, JAZZ, PIRATE, PLOD, JUDGE, JUMPING, YARDS,
WATCHFUL, WATER, CARE, WELLNESS,



ENERGY



PERFORMANCE



HEALTH

Tabla de contenido

El primer paso en el camino del análisis de la atención médica	3
¿Qué es el gobierno de datos en la atención médica?	4
Desafíos clave para los clientes	5
Competencias y capacidades	6
Modelo de madurez	7
Otras consideraciones	9
Estudios de caso	11-12
En resumen y Cómo puede ayudar KPMG	13

El primer paso en el camino del análisis de la atención médica

Los sistemas y proveedores de atención médica se han centrado cada vez más en la necesidad de utilizar las pruebas para fundamentar las decisiones clínicas y operativas. Esto los ha llevado a reunir y evaluar críticamente conjuntos de datos cada vez más grandes en torno a la prestación de atención, el rendimiento y el costo. A medida que los sistemas de salud continúan adoptando tecnologías que permitan enfoques nuevos o mejorados para el diagnóstico y el tratamiento, el tamaño de nuestros conjuntos de datos seguirá creciendo.

La gran cantidad de datos generados y recopilados por una multitud de partes interesadas en la atención médica se presentan de muchas formas diferentes: reclamaciones de seguros, registros médicos, historias clínicas, imágenes médicas, investigación y desarrollo (I&D) farmacéutico, conversaciones sobre salud en las redes sociales e información de dispositivos portátiles y otros dispositivos de monitoreo. Los datos están creciendo más rápido que nunca y para el año 2020, se crearán alrededor de 1,7 megabytes de nueva información cada segundo por cada ser humano en el planeta (Forbes, 2015).

Es la escala de estos datos la que se encuentra en el corazón mismo de la cuarta revolución industrial y el impacto que finalmente tendrá en la forma en que atendemos a los pacientes y a las comunidades en el futuro.

A medida que los entornos de atención de salud se vuelven cada vez más dependientes de las tecnologías digitales para apoyar la prestación de asistencia (a nivel de usuario, organización y sistema de atención médica), su capacidad para usar e intercambiar datos se convierte en un factor crítico de transformación. En los sistemas de salud de todo el mundo, data y analytics (D&A) está reformulando la forma en que los líderes toman decisiones basadas en la evidencia para mejorar los resultados de los pacientes y el rendimiento operativo. Sin embargo, a pesar de la proliferación de datos, a la mayoría de las organizaciones les resulta difícil optimizar los activos de datos para ofrecer información sofisticada y práctica.

Impactos tácticos y valor estratégico

Cuando las organizaciones de salud implementan nuevas tecnologías para apoyar la transformación clínica y empresarial, normalmente se centran en dos niveles de impacto: el beneficio táctico inmediato de la tecnología en el flujo de trabajo y las métricas de rendimiento clave relacionadas; y el beneficio estratégico de tomar datos recientemente disponibles e integrarlos y enriquecer los conjuntos de datos existentes para crear nuevo valor. La mayoría tiende a centrarse en el primer conjunto de beneficios y descuida las grandes oportunidades que ofrece este último.

Para que las organizaciones de atención médica se den cuenta realmente del potencial del poder analítico de los datos, tienen que cambiar su enfoque para abordar estos dos niveles de cambio. Este documento se centra casi exclusivamente en una oportunidad estratégica frecuentemente desaprovechada que encierra la mayor promesa para la transformación de las redes/sistemas integrados de atención: el gobierno de datos.

La base de su estrategia

El gobierno de datos define la forma en que una organización gestiona sus activos de datos y, en un mundo digital, cómo se debe poner en práctica la mejora de la toma de decisiones. Esto requiere un modelo de autoridad apropiado para gestionar las funciones de los datos. Muchos líderes de la salud entienden la importancia del gobierno de datos, pero luchan por:

- Comprender dónde están sus datos y cómo acceder a ellos.
- Establecer procesos eficaces para proteger los datos de amenazas de divulgación y acceso inapropiado; y
- Adquirir y desarrollar los recursos y habilidades adecuadas para gestionar los datos de atención médica.

Para acceder a las últimas ideas sobre el tema, hemos reunido la experiencia de los principales profesionales de D&A de KPMG a nivel mundial y hemos entrevistado a CEOs y CIOs del sector de la salud para comprender mejor sus preocupaciones y ambiciones. Nuestro marco de trabajo para el diseño e implementación del gobierno de datos tiene como objetivo desmitificar el tema y ayuda a superar los desafíos y dificultades comunes, describiendo los pasos prácticos para gestionar eficazmente los activos de datos de la empresa.

Primero, definimos el gobierno de datos y sus elementos clave. Aprender la importancia de la gestión de datos, la propiedad, las políticas y las normas sienta las bases para una gobernanza sostenible. Destacamos algunas de las típicas "trampas" en las que caen las organizaciones de salud cuando comienzan su viaje de D&A.

Segundo, describimos el enfoque de KPMG para estructurar e implementar el gobierno de datos, incluyendo funciones y responsabilidades, capacidades clave de gestión de datos y factores críticos de éxito. Entrelazados, ofrecemos estudios de casos de nuestros clientes de atención médica en todo el mundo, compartiendo lecciones vitales aprendidas.

Finalmente, exploramos otras consideraciones importantes, como la protección de la privacidad de la información (en el contexto regulatorio), el intercambio de datos (tanto interna como externamente) y las tecnologías que permiten la gestión de datos.

El primer paso en el camino de data y analytics

En la publicación de KPMG 2017 "A blueprint for success in healthcare data and analytics", instamos a las organizaciones y a los líderes de sistemas a establecer una estrategia de D&A. Aprovechar el poder de D&A en la atención médica es un camino, y el gobierno de datos es el primer paso crítico.

¿Qué es el gobierno de datos en la atención médica?

Los datos son ahora uno de los activos más valiosos de cualquier organización, especialmente a medida que la atención médica se transforma en una industria más digital. Desmitificar el gobierno de datos y articular su importancia para obtener valor para los pacientes y los cuidadores es un pilar clave de cualquier estrategia de D&A. ¿Pero por dónde empezar? KPMG ha desarrollado un enfoque práctico basado en cuatro componentes principales.

El gobierno de datos tiene cuatro componentes apoyados por servicios de gestión de datos y herramientas de calidad de datos.

1	La custodia de datos (Data Stewardship) es la responsabilidad de la gestión de los activos de datos. Los Data Stewards no son los dueños de los datos, sino los cuidadores de los activos de datos de la empresa, lo que garantiza la calidad, la precisión y la seguridad de los datos.
2	La propiedad de los datos (Data ownership) es la responsabilidad de la creación de los datos y de la aplicación de las reglas de negocio de la empresa. Limita o define el uso de datos en la organización.
3	Las políticas de datos (Data policies) son las reglas que una empresa utiliza para gestionar sus activos de datos, incluyendo la aplicación de los derechos de autenticación y acceso a los datos y el cumplimiento de las leyes y reglamentos.
4	Los estándares de datos (Data standards) son los criterios, especificaciones y reglas precisas para la definición, creación, almacenamiento y uso de datos dentro de una organización.



El término "gobierno de datos" surgió para describir cómo las organizaciones gestionan e influyen en la recopilación y utilización de datos. Especifica los derechos de decisión y la responsabilidad, y alienta los comportamientos deseables hacia la forma en que se valoran, crean, almacenan, usan, archivan y eliminan los datos. ¿Pero cómo encaja esta definición, cuando tantos sistemas de salud están integrando la atención médica? Los nuevos modelos de atención tienen como objetivo no solo mejorar las operaciones y el desempeño de las organizaciones individuales, sino también mejorar la sostenibilidad de todo el sistema y mejorar los resultados de los pacientes. Si bien el concepto puede parecer complejo y opaco, los líderes y ejecutivos de atención médica deben apreciar el valor de una sólida estrategia del gobierno de datos para las organizaciones y los sistemas de salud en general.

Un sólido gobierno de datos garantiza que la información correcta, de la calidad correcta, esté disponible para la persona correcta, para el propósito correcto, en el momento correcto.

Evan Rawstron, KPMG Global Healthcare D&A Lead

Cómo el gobierno de datos puede ayudar a las organizaciones y sistemas de salud:

Definir, aprobar y comunicar estrategias de datos, políticas, estándares, arquitectura, procedimientos y métricas, esto es vital en los nuevos modelos emergentes de atención en los que la "confianza" es un elemento clave para trabajar en colaboración.



Permitir la conformidad con las políticas, estándares, arquitectura y procedimientos de datos: tener una taxonomía compartida y garantizar el cumplimiento.



Utilice un marco coherente para ayudar a las organizaciones a patrocinar, seguir y supervisar la entrega de proyectos y servicios de gestión de datos en un entorno cada vez más complejo.



Gestionar y resolver los problemas relacionados con los datos: garantizar a los usuarios que los datos que usan son precisos.



Proporcionar un único sistema de registro de datos que debe ser coherente en múltiples plataformas (por ejemplo, cliente, producto, ubicación): apoya la estandarización en informes y medidas de protección de datos.



Crear responsabilidad y conectividad de roles, vertical y horizontalmente - mejorar la toma de decisiones de la organización/sistema



Promover la comprensión del valor de los activos de datos - mantener el impulso en una economía digital basada en datos.



Facilitar conversaciones digitales cada vez más importantes entre pacientes y profesionales de la salud sobre la atención ante la nueva regulación.



Desafíos clave para los clientes

Pedimos a clientes de Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá que reflexionaran sobre su viaje de gobierno de datos. Escuchamos muchos temas comunes, y aprendimos que los líderes todavía se preocupan por qué datos compartir, y cuándo y cómo regir el proceso de compartir. Veamos los desafíos a corto, mediano y largo plazo que enfrentan los ejecutivos:

1

A corto plazo: Cómo empezar

1. Conciencia desde el principio

- **Antes de comenzar, reconozca que el gobierno de datos significará cosas diferentes para diferentes personas.** Es posible que las personas de la organización no entiendan el término "gobierno de datos" o puede verlo simplemente como un mecanismo de control, cuando en realidad es para su beneficio. Comprender la cultura subyacente y centrarse en llevar a las personas a lo largo de este camino a través de la atención activa a los mensajes.
- **Las prioridades del negocio deben impulsar el gobierno de datos.** Aunque un viaje de gobierno de datos puede estar motivado inicialmente por iniciativas de TI, como almacenes de datos empresariales, mejora de las capacidades analíticas o fusión de sistemas de fuentes de datos, en última instancia, debe ser impulsado por prioridades de negocios.
- **Comenzar su viaje con las áreas de mayor necesidad.** Identificar los factores clave de la organización y comenzar con las áreas de mayor necesidad, recordando que la "perfección" es difícil de lograr. Considerar cómo obtener resultados de los procesos de datos sin pensar demasiado en el camino a seguir.



No lo vea como "ellos lo harán". Sea muy específico en la identificación del valor y la comprensión de la cultura y el medio ambiente. Concéntrese en las cosas que puede arreglar.

Kash Patel, Vicepresidente, Salud y Análisis de Población, Sistema de Salud del Monte Sinaí (EE. UU.)



La realidad es que no tenemos los recursos ni el tiempo para esperar a que se produzca un big bang. Parte de nuestro papel es demostrar que podemos colaborar en torno a los datos de manera incremental pero significativa utilizando victorias rápidas" o "casos de uso" para demostrar al sistema que la colaboración en materia de datos puede funcionar y dar impulso para poner en marcha un programa de intercambio de datos.

Neil Crump, CDO de la Oficina de Datos de Worcestershire (Reino Unido)

2

2. Táctico

- **Identificar victorias rápidas y crear un consejo de gobierno de datos manejable.** Mostrar el progreso temprano y con frecuencia, a medida que aumenta el interés cuando las personas sienten que sus problemas de datos pueden ser solucionados. Mostrar a los líderes de alto nivel sus riesgos de datos a través de casos de uso, y permitir que hablen entre sí mediante el establecimiento de un consejo de gobierno de datos. Asegurar que los niveles más altos de la organización estén representados y asuman la responsabilidad.
- **Encontrar el "punto ideal". Estar en el nivel apropiado.** Calcular el valor que los datos aportan a la organización y hacer lo que sea necesario para hacer realidad ese valor. El costo de llegar al nivel más avanzado de gobierno de datos puede no tener sentido financiero para todas las organizaciones.

3. Enfocado

- **Tener en cuenta los requisitos legislativos y la mejora de los procesos de datos** y de las necesidades de información. En muchos países, los gobiernos exigen la presentación de informes de datos estandarizados o medidas de protección de datos, y/o ofrecen oportunidades de financiación basadas en incentivos. Aproveche los activos de datos y esté en el lado correcto de la protección de datos y la legislación de datos.

Los clientes son cada vez más maduros en sus expectativas de una organización en cuanto a la calidad de los datos que desean recibir.

Christopher Joyce, Vicepresidente de IT Enterprise Data Solutions, Anthem Inc. (EE. UU.)

Mediano plazo: cambiar la cultura

4

4. Estratégico

- **Alinear el gobierno de TI y el gobierno de datos.** Esto puede acelerar la implementación de una historia clínica electrónica. La incorporación de consideraciones de gobierno de datos durante las etapas de diseño del sistema puede reducir los riesgos en etapas posteriores del viaje de gobierno de datos.



Ahora vemos que los gerentes manejan los datos diariamente en lugar de tomar decisiones basadas en reacciones instintivas.

Lynsey Milner McNeal, Directora, Gobierno de Datos, Saint Luke's Health System (EE.UU.)

Largo plazo: visualización de datos como un activo

5. Dominante

- **El cambio de la cultura hacia la gobernanza de los datos lleva tiempo.** Ayudar a los líderes de alto nivel a hablar de los datos como un activo y fomentar una cultura de cambio. La parte más difícil puede ser el ritmo del aprendizaje y no apresurarse en la fase de descubrimiento. Los ejecutivos deben reconocer la importancia de la gobernanza de los datos para mantener el impulso hacia una economía digital basada en datos.



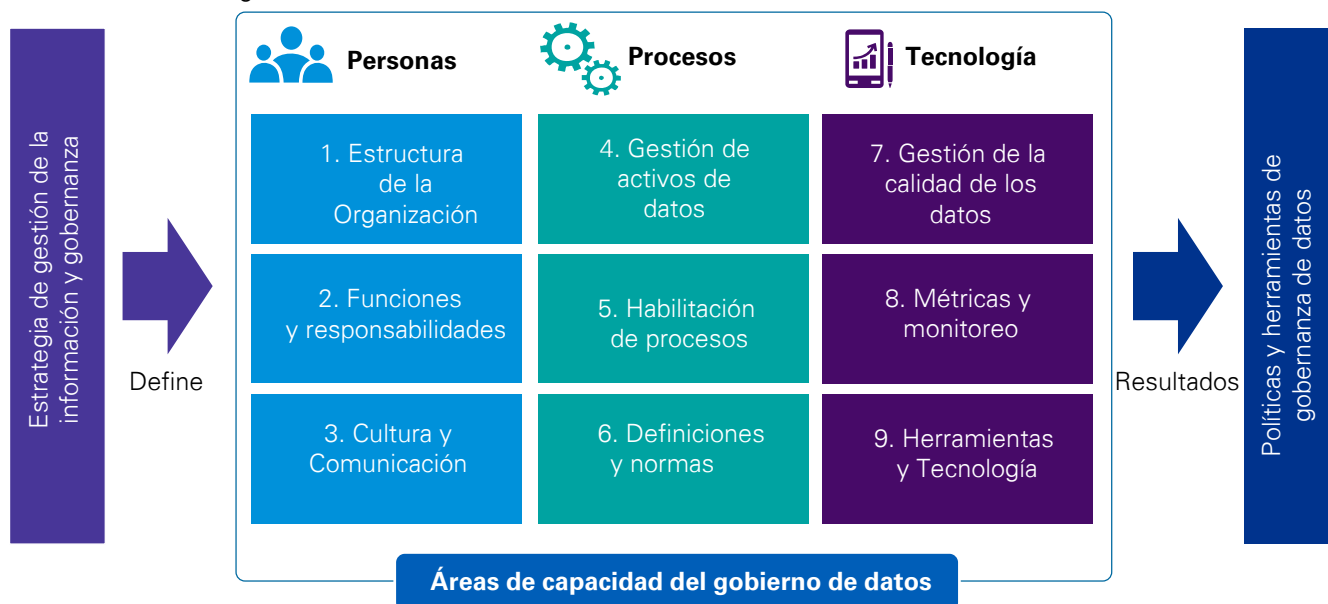
Estamos a pie de un cambio cultural masivo. Si nos apresuramos, perdemos la oportunidad de aprender como organización y posicionar adecuadamente los datos como un activo de la empresa.

Michael Caesar, Director Ejecutivo, Data & Implementation Science, University Health Network (Canadá)

Competencias y capacidades

Los ejecutivos de la salud deben ser conscientes de que la tecnología por sí sola no creará una función efectiva de gobierno de datos. Para permitir, integrar y mejorar continuamente los componentes clave del gobierno de datos, las organizaciones deben adoptar un marco de capacidades que incorpore personas, procesos y tecnología.

El siguiente marco identifica las capacidades esenciales del gobierno de datos en estas tres áreas, para lograr una función holística del gobierno de datos.



Definiciones de las áreas de capacidad del gobierno de datos

- 01 **Organización:** Establecer una estructura de equipo del gobierno de datos, que incluya presencia y apoyo a nivel C, asegurando su mandato de crear, gestionar y publicar procesos de gobernanza de datos, incluyendo el desarrollo y la supervisión de políticas, normas, taxonomías y fuentes de datos.
- 02 **Funciones y responsabilidades:** Identificar a los expertos en la materia para que apoyen las iniciativas empresariales y operativas, definiendo responsabilidades claras para los administradores, propietarios y consumidores de datos, incluida la claridad sobre los derechos de decisión, los procesos de aprobación y la propiedad de los programas de mejora de la calidad.
- 03 **Cultura y comunicación:** Establecer procesos de gobierno transparentes que proporcionen una estructura para que los administradores de datos y otro personal creen normas organizacionales, a través de una comunidad funcional de práctica, documentación de fácil acceso y una sólida función de servicio al cliente interno.
- 04 **Gestión de activos de datos:** Preparar un plan de mantenimiento de activos de datos para articular cómo gestionar el crecimiento exponencial de los volúmenes y la complejidad de los datos, incluyendo el desarrollo de un catálogo de activos de datos que explique las expectativas de calidad de los datos, las definiciones de metadatos, los entornos de sistemas de origen y los archivos de conjuntos de datos.
- 05 **Habilitación de procesos:** Incorporar los procesos de gobernanza de datos en los canales de proyectos, la asignación de recursos y la gestión del presupuesto dentro de la organización para aclarar cómo se gestionarán y mantendrán los nuevos activos de datos, el acceso de varios niveles a la gestión y los tiempos de respuesta para las solicitudes de datos.
- 06 **Definición y estándares:** Establecer procesos de colaboración para apoyar la gestión y supervisión continuas de diccionarios de datos, taxonomías y reglas de negocio, así como lineamientos de uso apropiados para las fuentes de datos, utilizando, siempre que sea posible, los estándares de la industria.
- 07 **Gestión de calidad de datos:** Garantizar una representación adecuada del gobierno de datos en el Consejo Consultor para Cambios (Change Advisory Board), para informar de los cambios en los sistemas de origen que pueden dar lugar a datos corruptos o incoherentes. Utilizar la documentación para informar a otros, incluyendo la medición de la calidad de los datos y la ejecución de acciones correctivas.
- 08 **Métricas y monitorización:** Automatizar las capacidades de monitoreo y detección de la calidad de los datos, mediante la alineación con métodos de detección basados en estadísticas y la implementación de informes estandarizados y cuadros de mando en tiempo real, que ayudan a medir la calidad de los datos y a mejorar los sistemas de apoyo a la toma de decisiones clínicas en tiempo real.
- 09 **Herramientas y tecnología:** Desarrollar políticas sólidas de gobierno de datos, para ayudar a desarrollar la arquitectura de datos y las tecnologías basadas en la nube, y permitir que los sistemas de retroalimentación sean accesibles para registrar las brechas y las oportunidades de mejora.

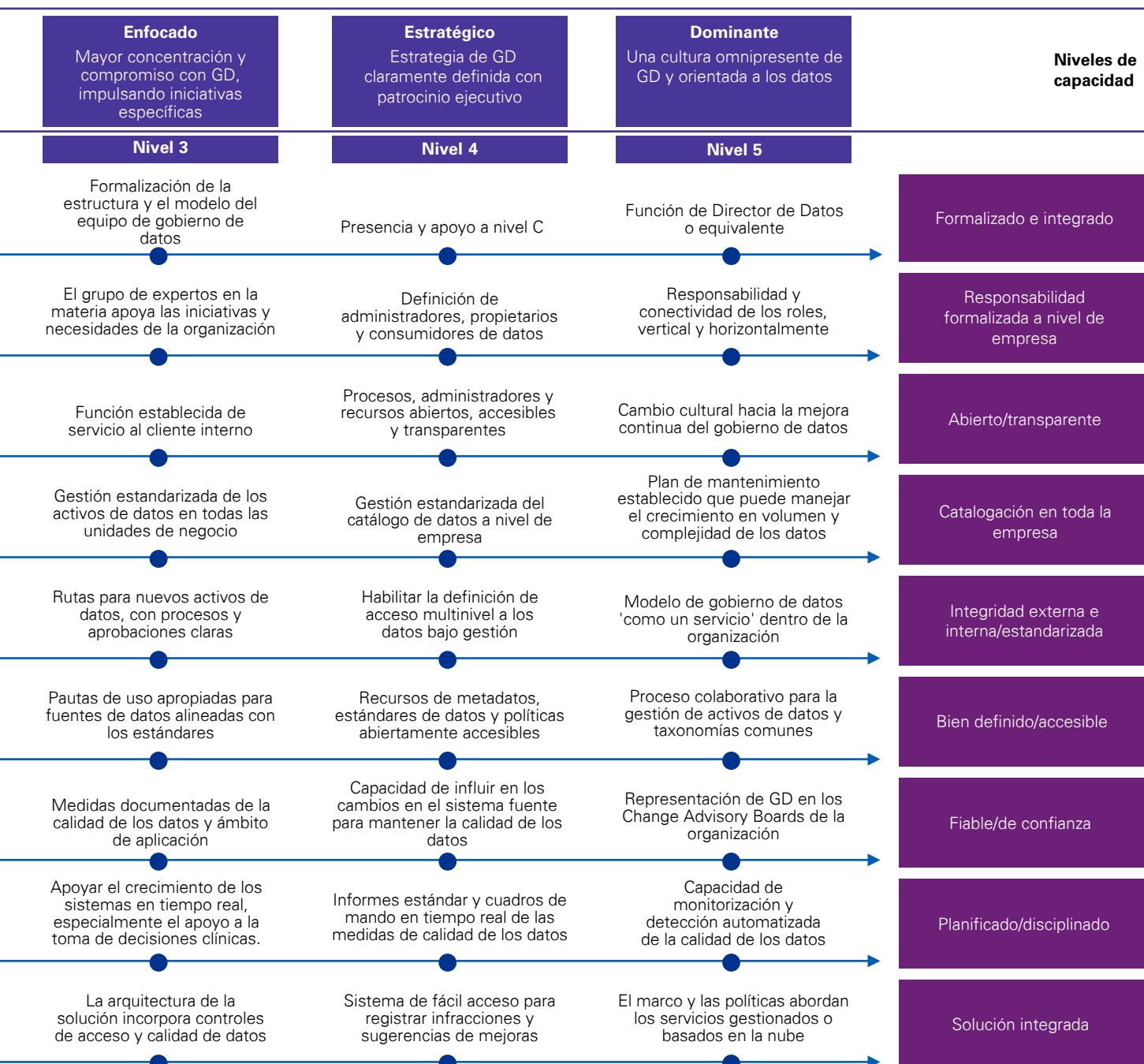
Modelo de Madurez

Las organizaciones deben entender el estado actual de sus funciones de gobierno de datos antes de poder visualizar su forma futura. Basándose en las capacidades de gobierno de datos, el siguiente modelo de madurez es una herramienta útil para lograr este objetivo y se puede aplicar tanto a nivel de organización como de área de negocio.

El uso de este modelo facilita a los equipos de liderazgo la planificación del plan de trabajo en nueve áreas clave de capacidad:

- Definir el "estado actual" puede revelar factores críticos de éxito y recopilar lecciones aprendidas.
- Una vez que esto se haya completado, los líderes pueden identificar el trabajo requerido para cada área de capacidad, aclarar prioridades y responsabilidades, y desarrollar un programa de trabajo para desarrollar un "estado objetivo".
- El modelo de madurez también puede ser utilizado para el monitoreo, evaluando periódicamente el progreso y los beneficios obtenidos.

Áreas de capacidad			Consciente Visión, inversión y compromiso de DG aún por identificar	Táctico Algunas iniciativas de DG aisladas; ningún patrocinador verdadero
			Nivel 1	Nivel 2
Estructura de la Organización	Informal		Conciencia del propósito y la importancia del gobierno de datos	Limitado a unidades de negocio internas separadas
Funciones y responsabilidades	No coordinadas / independientes		Recursos de la DG no definidos claramente a nivel organizacional	Silos de responsabilidades de gobierno de datos
Cultura y comunicación	Cerrada/opaca		Responsabilidad individual para mantener el compromiso con la visión DG	Comunidades de práctica desconectadas en todas las unidades de negocio
Gestión de activos de datos	No catalogada/desorganizada		Falta de comprensión de los activos de datos y de su propiedad	Las empresas individuales mantienen catálogos desarticulados de sus propios activos de datos
Habilitación de Procesos	Integridad externa/ no estandarizada		Procesos informales poco claros/mal gestionados	Tiempos de respuesta definidos a las solicitudes de datos
Definición y estándares	Variable/poco entendida		Adhesión inconsistente a los estándares de la industria	Incentivar la adopción de los estándares de la industria cuando sea posible
Gestión de calidad de datos	No confiable / imprecisa		No existen procesos rigurosos o confiables para mantener la calidad de los datos	Las unidades de negocio asumen la responsabilidad individual de la calidad de los datos
Métricas y monitoreo	Improvisadas según sea necesario		Identificación inconsistente de las métricas de calidad dentro o entre unidades de negocio	Monitoreo de métricas clave a nivel de unidad de negocio
Herramientas y tecnología	Herramientas en silo/disparas		Herramientas diferentes utilizadas en todas las unidades, sin tener en cuenta las implicaciones de DG	Las unidades individuales evalúan los nuevos conjuntos de herramientas en el contexto del beneficio para la mejora de la DG



Otras consideraciones

Una estrategia de gobierno de datos debe reflejar los objetivos estratégicos de una organización, el apetito al riesgo, la cultura y el entorno económico y regulatorio. Data y analytics (D&A) es un área dinámica y las organizaciones y sistemas de atención médica necesitan ser ágiles para responder al cambio constante. Estos son algunos de los factores que hay que tener en cuenta para aprovechar al máximo los datos:

Principales consideraciones para:



Legislación y riesgo

- Es probable que la regulación y las políticas existentes y emergentes tengan un gran impacto en el gobierno de datos, afectando a los derechos de los pacientes a la privacidad de los datos, a los profesionales que prestan asistencia y a las organizaciones de atención médica.
- Salvaguardia y protección: toda persona tiene derecho a la protección de sus datos personales, y el tratamiento de estos debe ser "justo", es decir, debe realizarse únicamente con fines específicos y con el consentimiento de la persona interesada. Las personas también deben tener derecho a acceder a los datos personales y a que se rectifique la información incorrecta



Intercambio de datos, seguridad y ciberseguridad

- Concéntrese en compartir datos tácticos y estratégicos, y demuestre los beneficios. Las victorias rápidas pueden permitir que inversiones estratégicas más grandes aprovechen el poder de sus datos
- Unir los datos: asegúrese de que alguien tiene la responsabilidad de unir los datos del sistema
- Sea colectivamente claro sobre los beneficios deseados de compartir los datos y asegúrese de que existan controles para compartir sólo los datos relevantes
- La atención en salud experimenta el doble de ataques cibernéticos que otras industrias. Las evaluaciones de ciberseguridad proporcionan una revisión en profundidad de la capacidad de una organización para proteger sus activos de información y su preparación contra los ataques cibernéticos



Nube

- Cualquier movimiento a la nube no debe negar o debilitar los principios del gobierno de datos existentes que protegen la privacidad del paciente y del personal, la seguridad de la información y la integridad de los datos
- No todos los proveedores de la nube son iguales, y no todas las ofertas tienen los mismos acuerdos de nivel de servicio. Al pasar a un proveedor basado en la nube, las organizaciones deben evaluar la madurez del proveedor, su capacidad y la acreditación existente en el mercado local.
- El software clínico basado en la nube ofrece múltiples opciones de accesibilidad. Para aprovechar al máximo esta emocionante tecnología, vuelva a evaluar los casos de uso existentes y los escenarios futuros para asegurar que los controles estén en su lugar y que la auditabilidad se mantenga.
- Garantizar un canal abierto de comunicación con los proveedores. Asegúrese de que haya visibilidad sobre cualquier actividad futura que pueda resultar en el flujo de datos en el extranjero.

Cosas clave para pensar...

- ¿Qué asuntos legales debe considerar?
- ¿Cuáles son los derechos del individuo?
- ¿Cómo será el futuro?
- ¿Qué oportunidades ofrecen para involucrar a los pacientes de nuevas maneras?
- ¿Cuáles son los derechos del individuo? ¿Cómo se negociarán los derechos, a veces contradictorios a la privacidad y a la salud?

- ¿Su programa cuenta con apoyo de nivel superior, presupuesto y recursos para impulsar el cambio?
- ¿Cómo determinará y medirá los resultados y beneficios de un mejor gobierno de datos?
- ¿Ha trazado el camino para compartir información? ¿Han trabajado conjuntamente para entender la regulación, para generar confianza?
- ¿Cómo desarrollar un equilibrio adecuado entre la protección de la información y la accesibilidad?
- ¿Quién es responsable en su organización de garantizar la seguridad de los datos?
- ¿Su estrategia de D&A incluye protocolo en caso de un ataque cibernético?

- ¿Le preocupa trasladar las aplicaciones clínicas a la nube? ¿Cómo puede obtener una mayor claridad sobre cómo lograr ese cambio?
- ¿Alguna vez ha puesto a prueba sus controles existentes simulando escenarios de violación de datos? ¿Su proveedor de nube cuenta con procesos para mitigar estos eventos?
- ¿Cuáles son sus obligaciones si los datos se mantienen en el extranjero?

Al mostrar cómo los datos generan valor, podemos mejorar aún más nuestras capacidades analíticas... para ayudar a los proveedores y socios a ser mejores en lo que están haciendo.

Anthem-EEUU

La voz del paciente o residente es cada vez más importante en la agenda del gobierno de datos. A medida que crece lo digital y los intentos de regulación por mantener el ritmo, el uso y la gestión del consentimiento crean desafíos y oportunidades para los sistemas de salud

**Stephen Dobson, CDO
de Greater Manchester
Health and Social Care
Partnership**

Estudios de caso



Alberta Health y Alberta Health Services, Canadá: Gobierno de datos para la gestión de los sistemas de salud

Alberta Health (un departamento del Gobierno de Alberta) y Alberta Health Services (la única autoridad regional de salud de Alberta) han desarrollado una estructura conjunta de gobierno de datos e información para permitir una mejor gestión de los sistemas de salud en la provincia.

- Alberta Health (AH) es responsable de establecer la política y la dirección para liderar, lograr y mantener un sistema de salud receptivo, integrado y responsable.
- Alberta Health Services (AHS) es el sistema de salud provincial completamente integrado más grande de Canadá, responsable de prestar servicios de salud en múltiples ámbitos a más de 4.3 millones de personas.

Su visión compartida es asegurar que los habitantes de Alberta reciban los servicios de salud adecuados, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, por parte de los proveedores y equipos de salud adecuados, con la información de salud adecuada. Ambas organizaciones producen datos valiosos que, colectivamente, proporcionan información sobre el estado de salud de la población de Alberta; la eficacia de las estrategias de promoción de la salud y prevención de enfermedades; la efectividad de las guías de práctica y las vías clínicas; modelos optimizados de atención en equipo; y el costo del sistema en relación con los resultados de salud. La gestión integrada de datos e información es una capacidad central para ambas entidades, lo que permite el desarrollo de sofisticados programas de inteligencia de negocio y análisis.

AH y AHS están representados en el Comité Provincial de Información y Gobierno de Datos de Salud que brinda asesoramiento sobre los requisitos de la política de información

de salud para el uso primario y secundario de los datos. Este comité, junto con sus subcomités, proporciona el foro para que los administradores y propietarios de datos establezcan políticas y estándares de información para el sistema de salud de Alberta; aborden los riesgos y oportunidades en torno al intercambio de datos de salud en la prestación de atención; y orienten el uso de los datos de salud para la gestión del sistema de salud, la mejora de la calidad, la evaluación y la investigación.

El Comité de Gobernanza de Datos interactúa con el Comité Ejecutivo Provincial de Información de Salud (HIEC, por sus siglas en inglés), donde AH y AHS trabajan en colaboración con representantes de colegios y asociaciones profesionales y el público en general, para supervisar el desarrollo y la implementación de estrategias e iniciativas de gestión de la información y tecnología. Las iniciativas conjuntas han incluido la creación de capacidades técnicas seguras para compartir conjuntos de datos (reduciendo la duplicación y aumentando la calidad), y la implementación de tecnología de desidentificación de datos para anonimizar y seudonimizar conjuntos de datos para uso secundario. Sobre la base de la estructura de gobierno conjunto existente, AH y AHS están creando una serie de nuevos "pilares" para impulsar el gobierno de datos y mejorar la analítica, incluidos los pilares "Consumidor" y "Proveedor". El primero se centrará en involucrar a los habitantes de Alberta en su propia atención médica mediante la generación y el uso de sus propios datos de salud; mientras que el segundo se centrará en impulsar el intercambio de información adecuada y los análisis avanzados entre equipos de proveedores multidisciplinarios. El objetivo final es crear un conjunto de reglas efectivas y equilibradas que permitan a los "analistas", desde los profesionales de primera línea hasta los administradores de los sistemas de salud, generar perspectivas procesables y crear una base de evidencia continua para mejorar la atención al paciente y la gestión de los sistemas de salud.



Greater Manchester Combined Authority (GMCA), Reino Unido: habilitación de asociaciones para el intercambio de datos

A medida que los sistemas de salud adopten la atención integrada y los nuevos modelos de atención que involucran a numerosas partes interesadas, el intercambio de datos aumentará significativamente. Ante un déficit de financiación de £7 mil millones (US\$10 mil millones), Greater Manchester Combined Authority (GMCA), que cubre al 5% de la población del Reino Unido, recibió del gobierno central la primera devolución de poderes y fondos a nivel de ciudad del país. GMCA identificó rápidamente la necesidad de cambio, tanto en la forma en que se comparte la información como en la forma en que se utiliza para facilitar la integración de servicios.

Una parte importante del programa consistió en el diseño de un nuevo modelo de gobierno de datos e información de todo el sistema, para aumentar la colaboración, la resolución de problemas y el ritmo de intercambio proporcional de información entre los 37 principales socios de salud y asistencia social.

El equipo de KPMG diseñó una estrategia de gobierno de datos para que los líderes de GMCA comprendieran mejor su nivel de madurez y sus capacidades. También ayudamos al cliente a gestionar los desafíos técnicos y culturales de la creación de lo que fue el primer organismo de intercambio de este tipo en el Reino Unido. Nuestro principio básico era que los datos debían compartirse a menos que hubiera una razón legal, estatutaria o de política de privacidad para no hacerlo, al tiempo que se concedía a los residentes el derecho a no participar. Y para ayudar a los distintos socios a obtener una mayor comprensión y valor de sus datos, también desarrollamos un nuevo modelo operativo equilibrado de extremo a extremo.



Gran Sistema Médico Universitario del este de Estados Unidos: estandarización y validación del gobierno de datos

Como este gran centro médico académico estaba a punto de embarcarse en la sustitución de su sistema EMR por EPIC, se dio cuenta de que la mejora de la transformación en la atención médica no podía ocurrir solo con una implementación de software. Los cambios que EPIC podría traer no serían sostenibles sin el gobierno de datos. Intentaron comprender dónde estaban las oportunidades dentro de la empresa para estandarizar y aplicar los principios del gobierno de datos.

KPMG llevó a cabo una evaluación del proceso de prestación de atención del centro médico y lo comparó con prácticas líderes para validar y mostrar los impactos de la estandarización y el gobierno de datos en sus procesos clínicos y comerciales. Se identificaron las oportunidades por proceso y se entregó un marco y cronograma estatal futuro. Esto incluyó un modelo conceptual de alto nivel de gobierno de datos que describe las recomendaciones de organización y proceso dentro de un plazo que se combinó con su próximo lanzamiento de EPIC. Las herramientas de KPMG estaban disponibles para ayudar a acelerar el diseño de un marco de gobernanza. Las herramientas permitieron una toma de decisiones más eficaz, la identificación temprana de los riesgos del programa y un programa simplificado y estandarizado para la implementación que proporciona una responsabilidad clara.



Gran agencia estatal para la Administración y Finanzas de la Atención Médica; evaluación del gobierno de datos, EE.UU.

Este cliente maneja múltiples sistemas con grandes cantidades de datos confidenciales (incluyendo PHI/PII protegidos por HIPAA y datos de Salvaguarda del IRS). Desde la elegibilidad hasta el sistema de reclamaciones, sus datos están sujetos a muchos requisitos y normas de agencias federales y estatales (por ejemplo, CMS, IRS, etc.) que, si se violan, podrían dar lugar a demandas y sanciones que podrían obstaculizar gravemente su capacidad de operar. Reconoció la necesidad de establecer una estructura centralizada con procesos de apoyo para gobernar, proteger y mantener sus activos de datos. Buscaron una experiencia real en la evaluación, diseño e implementación del gobierno de datos para ayudar a desarrollar una hoja de ruta práctica y viable para la gobernanza de datos. Seleccionaron KPMG.

KPMG identificó los componentes del gobierno de datos existentes, las brechas actuales de las principales prácticas y las oportunidades a corto y largo plazo para cerrar las brechas identificadas. Se describieron en detalle varias iniciativas clave que ofrecían una visión general y valor al cliente; desde un consejo de gobierno y la definición del papel de un CDO, hasta el desarrollo de una estrategia de datos maestros, una estrategia de metadatos y la identificación de elementos de datos críticos. Se proporcionó una hoja de ruta con tres niveles de intensidad durante un período de tres años para que el cliente eligiera el camino a seguir.

En resumen

¿Qué significa el gobierno de datos para las organizaciones y los sistemas de salud? ¿Y por qué es tan importante la gestión de los datos maestros para ayudar a mejorar el rendimiento? Como pilar clave de la estrategia de D&A, el gobierno de datos define la forma en que una organización gestiona sus activos de datos; sin embargo, muchos líderes todavía no aprecian completamente su valor y no tienen claro dónde deberían invertir. Para resumir, este documento discute tres temas clave:



El gobierno de datos es un elemento fundamental de la transformación digital, ya que define cómo una organización gestiona sus activos de datos. Sin un programa riguroso y sostenible de gobierno de datos, las organizaciones y los sistemas de salud tendrán dificultades para avanzar en sus capacidades analíticas en áreas clave como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, la atención médica personalizada y la gestión de la salud de la población.



En este documento, hemos discutido las capacidades básicas de gobierno de datos requeridas y hemos descrito un modelo de madurez de gobierno de datos. Juntos, proporcionan los marcos de trabajo y los pasos iniciales clave que pueden permitir que las organizaciones y los sistemas de salud comiencen a desarrollar capacidades, como base para el análisis avanzado.



Existen muchas consideraciones estratégicas que determinarán el enfoque de las organizaciones de atención médica con respecto al gobierno de datos. La legislación nacional o jurisdiccional sobre privacidad, las prácticas de intercambio de datos y ciertas tecnologías pueden permitir y desafiar a los líderes de la salud encargados de administrar los activos de datos. Además, estas cuestiones están evolucionando rápidamente y es probable que pongan a prueba los límites de la capacidad de adaptación de los líderes en análisis.

¿Cómo puede ayudar KPMG?

Los profesionales de KPMG en el área de data y analytics y en el área de la salud entienden las complejidades de la implementación y el mantenimiento de un gobierno de datos efectivo, como parte de un programa de D&A sólido y avanzado. Hemos ayudado a clientes de todo el mundo, en todas las etapas de madurez del gobierno de datos. Si requiere experiencia en su viaje de transformación, por favor contáctenos.

En nuestro trabajo con proveedores de atención médica, pagadores y reguladores en 45 países de todo el mundo, escuchamos regularmente de los líderes que, aunque reconocen el poder latente de los datos, luchan por liberar todo su potencial. A medida que los líderes trabajan para utilizar la información para desarrollar y ejecutar la estrategia, cada vez más informan que a menudo el examen de sus conjuntos de datos crecientes y cada vez más complejos generan una mayor incertidumbre.

El propósito de este documento ha sido ayudar a desmitificar el papel del gobierno de datos para ayudar a las organizaciones y sistemas sanitarios a usar los datos para alcanzar su máximo potencial. Es una herramienta esencial para cualquier organización que desee hacer un mejor uso de sus activos de datos hoy y será un elemento fundamental para aquellas organizaciones que aspiran a seguir siendo o convertirse en un proveedor líder de servicios de salud mañana.



Contacto

Para discutir este documento con más detalle, no dude en ponerse en contacto con los autores



Lydia Lee

Socia, MC - IT Advisory KPMG en Canadá

T: +1 416 777 8874

E: lydialee1@kpmg.ca



Eric Applewhite

Director, Risk Consulting

KPMG Reino Unido

T: +44 (0)7796 937808

E: Eric.Applewhite@KPMG.co.uk



Evan Rawstron

Líder Global Healthcare D&A KPMG Australia

T: +61 0 409 554 989

E: erawstron@kpmg.com.au



Karina Guy

Socia, MC - IT Advisory KPMG en Canadá

T: +1 587 990 3636

E: karinaguy@kpmg.ca



Paul Henderson

Líder Healthcare D&A KPMG en el Reino Unido

T: +44 (0)7900 053439

E: paul.henderson@kpmg.co.uk



Omar Artega Hernández

Líder Healthcare

KPMG Colombia

T: +57 3152963170

E: oarteaga@kpmg.com



Jeff Bailey

Director, Healthcare Data & Analytics, PMP

KPMG Estados Unidos

T: +1 (615) 248-5697

E: jeffbailey@kpmg.com

**Contacto en Colombia
Traducción y Adaptación**



Christopher Foster-McBride

Ejecutivo Global de Healthcare D&A

T: +44 (0) 7552260911

E: chris.foster-mcbride@kpmg.co.uk

kpmg.com/uk



This proposal is made by KPMG LLP, a UK Limited Liability Partnership and a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. The proposals set out in this document do not constitute an offer capable of acceptance. They are in all respects subject to satisfactory completion of KPMG's procedures to evaluate prospective clients and engagements, including independence and conflict checking procedures, and the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No KPMG member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

© 2018 KPMG LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

Designed by CREATE | CRT097434A