

artículo

MÁS DE TODOS, hagamos juntos el hospital que quieres

M. Carme Ferrer*¹, Marina Clarambo², Anna Sant³¹Atención al Usuario de la Fundación Privada Hospital Asil de Granollers., ²Dirección de Clientes de la Fundación Privada Hospital Asil de Granollers, ³LacocoMedic

*mcferrer@fphag.org

 OPEN ACCESS

Citación: Ferrer MC, Clarambo M, Sant A (2020) MÁS DE TODOS, Hagamos juntos el hospital que quieres. XPA & Health Com. 3

Editor: Joan Escarrabill, Hospital Clínic, Barcelona, España.

Recibido: 21 de Mayo 2020

Aceptado: 17 de julio de 2020

Publicado: 23 de septiembre de 2020

Copyright: © 2020 Ferrer MC, Clarambo M, Sant A. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se acredite el autor original y la fuente.

Financiación: El manuscrito no ha recibido financiación.

Intereses: Los autores han declarado que no existen intereses.

Resumen

El Proyecto XPatient tiene como objetivo promover el cambio cultural de la Fundació Privada Hospital Asil de Granollers, centro de referencia de la comarca del Vallès Oriental, Barcelona (400 camas, 1680 profesionales y una población de referencia de 480.000 habitantes). La finalidad consiste en adecuar el centro a las necesidades de los pacientes y familiares, y profesionales que trabajan en él.

Como concepto, se considera que la transformación y reorientación cultural de una institución debe ser impulsada desde la base, con la participación co-creativa de todos los profesionales.

En la primera fase del Proyecto, centrado en el Área de Consultas Externas del Hospital, profesionales y pacientes participan en la detección de oportunidades de mejora. Una vez diseñado el Plan de Acciones, con la colaboración de la consultora Lacocomedic, los propios profesionales, organizados en grupos de trabajo (5/6 miembros cada grupo), llevan a cabo el desarrollo de las acciones de mejora (150 personas implicadas, en total). Lacocomedic hace el seguimiento conceptual y metodológico para la implantación de prototipos y pruebas piloto.

Palabras clave: experiencia de paciente, co-creación, proceso participativo, experiencia del profesional, consultas externas, trabajo multidisciplinar.

Resum

MÁS DE TODOS, fem junts l'hospital que vols. El Projecte XPatient té com a objectiu promoure el canvi cultural de la Fundació Privada Hospital Asil de Granollers, centre de referència de la comarca del Vallès Oriental, Barcelona (400 llits, 1680 professionals i una població de referència de 480.000 habitants). La

finalitat consisteix a adequar el centre a les necessitats dels pacients i familiars, i professionals que treballen en ell.

Com a concepte, es considera que la transformació i reorientació cultural d'una institució ha de ser impulsada des de la base, amb la participació co-creativa de tots els professionals.

En la primera fase del Projecte, centrat en l'Àrea de Consultes Externes de l'Hospital, professionals i pacients participen en la detecció d'oportunitats de millora. Una vegada dissenyat el Pla d'Accions, amb la col·laboració de la consultora Lacocomedic, els propis professionals, organitzats en grups de treball (5/6 membres cada grup), duen a terme el desenvolupament de les accions de millora (150 persones implicades, en total). Lacocomedic fa el seguiment conceptual i metodològic per a la implantació de prototips i proves pilot.

Paraules clau: experiència de pacient, design thinking, co-creació, procés participatiu, experiència del professional, consultes externes, treball multidisciplinar.

Abstract

MÁS DE TODOS, let's make the hospital you want together. The XPatient project aims to promote cultural change at the Fundació Privada Hospital Asil de Granollers, a reference center in the Vallès Oriental county located north-east of Barcelona (400 beds, 1,680 professionals and the referral center of 480,000 inhabitants). The purpose of the project is to adapt the center to the needs of patients, families and professionals who work there.

It is considered that the transformation and cultural realignment of an institution must be driven from the bottom-up, based on co-creation and the involvement of all professionals. In the first phase of the project, focused on the Outpatient Clinic, professionals and patients took part in the identification of improvement opportunities. Once the Action Plan was designed, and with the support of the consultancy Lacocomedic, professionals organized in working groups (5 to 6 members in each group) carried out the improvement actions (150 people were involved, in total). Lacocomedic carried out the conceptual and methodological monitoring activities related to the implantation of prototypes and pilot tests.

Keywords: patient experience, design thinking, cocreation, participatory process, professional experience, outpatient clinic, multidisciplinary work.

Bajo el enfoque de la mejora de la experiencia del paciente, el Hospital General de Granollers inicia un ambicioso plan que tiene como objetivo impulsar un cambio cultural dentro de la institución: la integración de la voz del paciente y la familia, así como la del profesional, para diseñar su modelo de asistencia sanitaria. De aquí el lema Más de Todos; hagamos juntos el hospital que quieres.

Este proyecto, que da sus primeros pasos en abril de 2019, implica un cambio en la forma de atender y relacionarse con los pacientes y familias, así como en la manera de motivar y cohesionar a los profesionales mediante la cocreación y la generación de ideas y propuestas.

¿Quiénes somos?

El Hospital General de Granollers es el centro de referencia que ofrece asistencia pública en la comarca del Vallès Oriental, situada en la zona noreste de Barcelona. Atiende la complejidad del territorio, a la vez que deriva a los grandes centros sanitarios de referencia de Barcelona aquellos casos puntuales de mayor complejidad (Tabla 1).

Hospitalización agudos	295 camas
Socio-sanitario	40 camas
Residencial social	62 camas
Profesionales	1.680 personas
Población de referencia	Supera las 439.000 personas
Presupuesto anual	112 MM Eur

Tabla 1. Características técnicas del Hospital General de Granollers

Objetivo

Hasta el inicio de proyecto, el hospital dispone de pocos inputs sobre la opinión del usuario. Las principales fuentes de información son las encuestas periódicas oficiales del CatSalut (Plaensa); las encuestas propias del centro (2 anuales y relacionadas con aspectos concretos); las reclamaciones, sugerencias y agradecimientos, y la escucha en redes sociales, que se realiza de una manera no sistemática. Además, faltan datos de tipo cualitativo.

Con el fin de revertir dicha situación, el Hospital General de Granollers invita a la ciudadanía a participar en el diseño de la asistencia sanitaria, que ofrece al usuario. Asimismo, y dado que la implicación del profesional es básica para el éxito del proyecto, esta invitación a participar se hace extensible al trabajador del centro.

El proyecto pretende reorientar el Hospital en base a tres ejes fundamentales. Por un lado, impulsando “procesos” que se adecúen a las necesidades de los pacientes y también de los profesionales para garantizar que la experiencia del usuario sea lo más satisfactoria posible.

En segundo lugar, facilitando herramientas a las “personas” (profesionales del centro) con el fin de generar proximidad, confianza y empatía con el paciente y acompañante y, de esta manera, reforzar el clima de confianza. Y, finalmente, incidiendo y replanteando los “espacios” físicos por los cuales circula el usuario y ejerce su trabajo el profesional.

Metodología

Con el fin de dar solidez al proyecto, el Plan Estratégico 2018-22 del Hospital incluye como premisa principal “Transformar el Hospital para adaptarnos a las necesidades de los pacientes y usuarios”. De esta manera, la Dirección del centro se compromete con su desarrollo y consecución.

Dicho objetivo hace necesaria la búsqueda de know how en centros sanitarios pioneros en técnicas de Experiencia del Paciente y en empresas que ofrecen

servicios en este ámbito. Por este motivo se visitan 4 hospitales diferentes con el fin de conocer su realidad y sus experiencias y se contacta con 8 posibles proveedores para valorar sus propuestas. Al final de esta fase, el hospital opta por contratar la asesoría de la empresa Lacocomedic.

Asimismo, el equipo responsable del proyecto en el Hospital participa en sesiones formativas, jornadas y congresos del ámbito de Experiencia Paciente (8 acciones diferentes), con el fin de acumular experiencia y conocimiento.

Fase I. Control y garantía de implementación

El Hospital designa como responsables de ejecución la Directora de Clientes y la Jefa de Atención al Usuario. Asimismo, la Comisión de Atención al Usuario toma las riendas como impulsora del proyecto y responsable de la toma de decisiones estratégicas. Dicha Comisión está formada por responsables de los ámbitos médicos, de enfermería, estrategia digital, formación, comunicación y clientes, dentro de la institución.

Fase II. Presentación a la ciudadanía y al profesional

A. Comunicación interna del proyecto

Con el fin de que el profesional sea el primero en conocer el proyecto Más de Todos, la Dirección de Clientes lleva a cabo más de 50 reuniones de las diferentes áreas del Hospital para informar a los 1.680 profesionales que trabajan en centro.

En estas reuniones se detectan dos elementos fundamentales: cierto cansancio de los profesionales debido a la carga asistencial y la buena aceptación de un proyecto que incluye al usuario y al profesional en la toma de decisiones.

B. Comunicación externa del proyecto y *feed back*

Con el fin de dar a conocer el proyecto Más de Todos a la ciudadanía, se organiza una campaña pública a través de los medios de comunicación de la zona y redes sociales. El resultado son 6 apariciones en Medios de Comunicación.

Asimismo, se realiza una campaña de difusión de mensajes relacionados con el proyecto en las redes sociales en las que el Hospital está presente (Instagram, Facebook y Twitter).

En mayo de 2019, tiene lugar en el Hospital la Jornada de Puertas Abiertas a la Ciudadanía, que tiene como objetivo dar a conocer al paciente y familiar la nueva manera de actuar del Hospital.

Ese mismo mes, el Hospital organiza también un stand en la Feria de la Ascensión, el encuentro ferial multisectorial más importante de la zona. El motivo principal de esta acción es dar a conocer el proyecto Más de Todos (Tabla 2).

1. IMPACTOS DIRECTOS DE LA JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS Y LA FERIA DE LA ASCENSIÓN	
VISITAS GUIADAS. Se organizan 4 visitas guiadas con el fin de mostrar a los usuarios 5 espacios del Hospital que, habitualmente, se encuentran cerrados al público en general (el Archivo, la Cocina, el Laboratorio, la Farmacia, la Ciberaula de la planta de Pediatría y el Hospital de Día Pediátrico).	72 pacientes y acompañantes
ENCUESTAS. Un grupo de trabajadores del Hospital realiza encuestas a los usuarios y acompañantes que están citados en el Área Ambulatoria.	136 encuestas realizadas
APORTACIONES FLUXOGRAMAS. Se exponen 3 fluxogramas (paneles con los circuitos de Hospitalización, Urgencias y el Área Ambulatoria) en el hall del Hospital, con el fin de que los usuarios aporten elementos que les satisfacen, elementos de mejora y posibles soluciones (escritos y pegados en los paneles a través de post-its).	164 comentarios de usuarios
OBSEQUIO PACIENTES HOSPITALIZADOS. Un grupo de profesionales reparten cajitas con la inscripción "Gracias por confiar en nosotros", a los cerca de 400 pacientes ingresados ese día.	400 pacientes
DIBUJOS NIÑOS. Durante los días cercanos a la Jornada de Puertas Abiertas, se recogen dibujos de los niños sobre el Hospital y se exponen en diferentes espacios.	70 dibujos hechos por niños
FERIA DE LA ASCENSIÓN. Los ciudadanos de la zona son informados sobre el proyecto "Más de Todos" donde, también, tienen la oportunidad de hacerse fotos en un photocall con el diseño de la campaña, que se cuengan en Instagram.	332 personas aparecidas en 133 fotografías
Total pacientes y acompañantes	1174

2. IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LA JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS: 2.187 pacientes y familiares

Tabla 2. Impactos directos e indirectos de la jornada de puertas abiertas y de la Feria de la Ascensi. Fuente: FPHAG

Fase III: Programa de mejoras de la Experiencia del Paciente en el área Ambulatoria

Con el fin de implantar, de una forma progresiva, el proyecto en el Hospital se opta por dividir el proyecto por fases y áreas de actividad, con una duración total de 5 años.

De esta manera, el primer año, los trabajos se centran en el Ámbito Ambulatorio y en los siguientes se desarrollarán en el bloque quirúrgico, el área de hospitalización, urgencias y el sociosanitario.

Asimismo, para cada una de las áreas, el proyecto se divide en 4 fases:

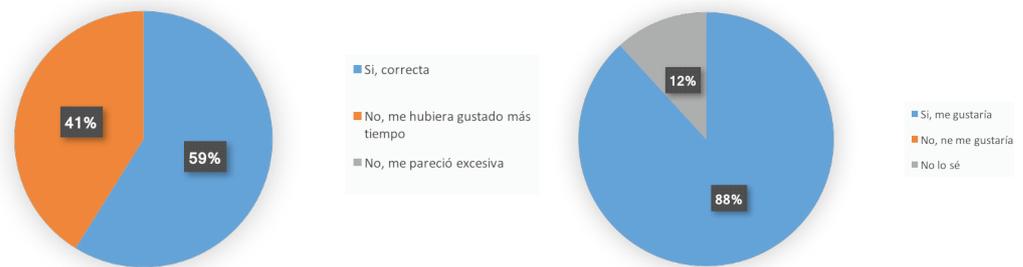
- Análisis: entrevistas, shadowing y revisión de documentación.
- Participativa: talleres con profesionales y usuarios.
- Elaboración del plan de acciones.
- Implementación de las acciones.

En la fase de análisis de la primera área de actividad (Área Ambulatoria), se realizan 31 entrevistas a profesionales del Hospital, de diferentes ámbitos de responsabilidad, y se desarrollan 2 sesiones de shadowing / observación en los Servicios de Oncología y Oftalmología, durante dos jornadas de marcada actividad.

En relación con la fase participativa, se llevan a cabo dos talleres con usuarios y otros tantos con profesionales vinculados a los mismos servicios, con resultados de satisfacción muy altos. Dichos talleres siguen la sistemática de un trabajo multidisciplinar a partir del journey map, técnica que dibuja el recorrido que sigue el paciente, de una especialidad en concreto, a su paso por el hospital. El soporte visual está formado por un flujograma.

Resultados

Resultados de satisfacción de los talleres de pacientes (20 participantes) (Figura 1).



¿Como valoras la oportunidad de haber participado en el taller?	
Muy satisfactoria	10
Satisfactoria	3
Normal	
Poco satisfactoria	
Nada satisfactoria	

Figura 1. Resultados de satisfacción de los talleres de pacientes. Fuente: FPHAG.

Resultados de satisfacción de los talleres de profesionales (29 participantes) (Figura 2).



Figura 2b. Resultados de satisfacción de los talleres de profesionales. Fuente: FPHAG.

¿Como valoras la oportunidad de haber participado en el taller?	
Muy satisfactoria	12
Satisfactoria	5
Normal	
Poco satisfactoria	
Nada satisfactoria	

Figura 2b. Resultados de satisfacción de los talleres de profesionales. Fuente: FPHAG.

Una vez finalizadas las fases de análisis y participativa del Área Ambulatoria, es el momento de analizar resultados y elaborar un Plan de Acciones de Mejora. Dicho plan debe dar respuesta a las principales necesidades evidenciadas a través de los talleres (con profesionales y usuarios), acciones de shadowing, entrevistas y análisis de los protocolos existentes.

En este sentido, Lacocomedic presenta un Plan de Acciones de mejora conformado por 52 acciones concretas. Al tratarse de la primera vez que se desarrolla un proyecto de Experiencia Paciente en el Hospital de Granollers, dichas propuestas no sólo están relacionadas con el Área Ambulatoria, sino que contienen elementos de mejora relacionados con el funcionamiento general de todo el Hospital. Dicho de otra manera, son propuestas que impactan directamente en toda la cadena organizativa, y de manera transversal.

Las propuestas de mejora inciden en los cuatro apartados mostrados en la figura 3.



Figura 3. Plan de Acciones de Mejora

Cada una de las áreas de mejora, se subdivide en los subapartados mostrados en la figura 4.

PROCESOS (27 acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • ACCESO A LA ASISTENCIA (5 acciones). • COMUNICACIÓN CON EL PACIENTE (4). • INFORMACIÓN CLÍNICA AL PACIENTE (6). • OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS (5). • ESCUCHA AL PACIENTE (3). • TRABAJO EN EQUIPO (4).
PERSONAS (13 acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • CULTURA Y ORIENTACIÓN AL PACIENTE (6 acciones). • LIDERAJE Y MOTIVACIÓN (4). • RENDIMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN (3).
ESPACIOS (7 acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • GENERAL HOSPITAL GENERAL DE GRANOLLERS (3). • AREA OFTALMOLOGIA (2). • AREA ONCOLOGIA (2).
TRANSVERSALES (5 acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • ACCIONES TRANSVERSALES PARA LA ORIENTACIÓN AL PACIENTE (5 acciones)

Figura 4. Plan de Acciones de Mejora

Implantación

La implantación de las acciones de mejora se inicia en octubre de 2019, mediante grupos de trabajo formados por profesionales de base (de 5/6 miembros cada grupo). Al finalizar el proceso, se espera que habrán participado unos 150 profesionales en el diseño y puesta en marcha de las acciones de mejora, a través de sesiones de cocreación. Los grupos de trabajo incluyen a profesionales de todos y cada uno de los ámbitos del hospital (asistenciales y no asistenciales).

Actualmente, con la aparición del Covid19 y la paralización de la mayor parte de proyectos, para poder hacer frente a la pandemia, el Hospital de General de Granollers se ha visto obligado a frenar la fase de implantación, quedando a la espera de poder recuperar la normalidad, que permita reactivar el proceso de implantación de mejoras.