



Transformación de la atención primaria desde la reflexión y participación de los profesionales

Figuerola Batista M, Sánchez Izquierdo MD,
Ruiz Gil E, Miravet Jimenez S,
Moreno Pineda M R, Fernández Solana C.
Institut Català de la Salut



Coral Fernández Solana

Resumen

El modelo de atención primaria es el mismo desde la última reforma en los años ochenta. Sin embargo, se han producido grandes cambios en la sociedad y el entorno. Este hecho junto a otros como el envejecimiento de la población, una ciudadanía cada vez más demandante, o la escasez de profesionales titulados, ha tensionado el sistema y ha contribuido a un incremento sustancial de profesionales desmotivados, y en situación de *burnout*.

Además, cualquier organización que pretenda sobrevivir necesita disponer de los elementos necesarios que le permitan evolucionar al estilo más darwiniano de la palabra y adaptarse a los continuos cambios que se producen en un entorno BANI (siglas en inglés, traducidas como: Frágil, Ansioso, No lineal, e incomprensible) como el actual.

Para paliar esta situación y lograr esta continua adaptación al cambio, se ha considerado necesario impulsar en el territorio una estrategia para integrar el cambio continuo en la gestión diaria. Se trata de proporcionar servicios de salud de calidad, poniendo el foco en el análisis de las evidencias sobre las necesidades cambiantes tanto de pacientes como de profesionales, y en la reflexión conjunta para un mejor abordaje.

Así nace UNEIX, una manera de hacer diferente, propia del territorio. El cambio se consigue con un único propósito que es *mejorar la salud y la experiencia de los pacientes a través del bienestar de los profesionales* y con unos valores, la *proximidad*, la *participación* y la *ilusión*.

Se ha desarrollado una metodología ágil de gestión de proyectos, con equipos multidisciplinares liderados por los propios profesionales y basada en la reflexión sobre

los datos en cada uno de los 78 equipos de trabajo (aprox. 5200 personas). También se han llevado a cabo diversas acciones distribuidas en unos ejes estratégicos, que se engloban en un marco común y cuyo único objetivo es contribuir a esta transformación cultural.

Los resultados indican una tendencia positiva. Las herramientas que se han utilizado son:

- Encuesta de profesionales (EP).
- Encuesta de satisfacción de los pacientes (ESP).
- Cuestionario a los equipos directivos (CED).
- Cuadro de mando de indicadores clave (CM).

Objetivos del proyecto o experiencia

El objetivo general, es impulsar una **transformación cultural** que permita a la organización **innovar** adaptándose al entorno cambiante y dando respuesta a los continuos retos internos y externos que se plantean.

Para ello se han definido los siguientes objetivos específicos:

- En el ámbito de la ORGANIZACIÓN
 - Diseñar y dar a conocer un propósito organizativo, unos valores, y un lema que hagan incrementar el sentido de pertenencia.
 - Crear y llevar a cabo diferentes acciones y/o actividades que contribuyan al cambio cultural y la innovación.
- En el ámbito de los PROCESOS:
 - Implementar en todos los equipos una metodología de gestión de procesos ágil que facilite la consecución de resultados en ciclos cortos.
 - Establecer unas ceremonias repartidas durante todo el año que faciliten la consecución de los retos de cada equipo y de territorio, así como la celebración de los éxitos.
- En el ámbito de los PROFESIONALES.
 - Mejorar la satisfacción general de los profesionales y el bienestar relacional de los equipos (ambiente profesional, trabajo en equipo y cohesión).

- Desarrollar el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinares dentro de los equipos de trabajo.
 - Desarrollar la cooperación entre diferentes equipos de trabajo.
 - Atraer y fidelizar talento impulsando la emergencia de liderazgos internos de los equipos en el desarrollo de proyectos.
 - Incrementar la implicación y compromiso de los profesionales fomentando su participación en el desarrollo de proyectos.
- En el ámbito de los PACIENTES
- Incrementar la satisfacción general del paciente.
 - Mejorar los resultados asistenciales en salud.

Método

El primer paso ha consistido en la definición de la transformación y el marco de actuación.

Titulada **UNEIX**, se ha definido **el propósito**, MEJORAR LA SALUD Y LA EXPERIENCIA DE LOS PACIENTES A TRAVÉS DEL BIENESTAR DE LOS PROFESIONALES, **los valores** PROXIMIDAD, PARTICIPACIÓN E ILUSIÓN, los **ejes vertebradores** de la transformación BIENESTAR, METODOLOGÍA, REFLEXIÓN, ESPACIOS PARA ALZAR LA MIRADA Y TRABAJO EN RED y un **lema inspirador**, AVANZAR ILUSIONA Y HACERLO JUNTOS EMOCIONA. Mediante un **plan de comunicación**, se ha hecho la difusión que ha permitido llegar a todos los profesionales.

El segundo paso ha sido la **capacitación en metodología ágil de gestión de proyectos** a todos los equipos directivos. En una primera fase, han sido acompañados por una consultora externa y por un mentor interno (directivo sénior). En una segunda fase, se ha ampliado la capacitación a los referentes de calidad, quienes tomarán el testigo de la consultora externa.

Dos de las principales características del método es la **reflexión y participación de los profesionales**. Se realiza un análisis de evidencias y una reflexión posterior para la identificación de retos y su priorización de forma participada con todos los profesionales. Así mismo, los proyectos son liderados por un profesional no directivo.

Se han establecido unas **ceremonias anuales** que marcan a los equipos los tempos para avanzar en sus proyectos simultáneamente. Éstas son: *KICK OFF* de inicio de ciclo; PERÍODO DE ANÁLISIS, REFLEXIÓN E IDENTIFICACIÓN DE RETOS; DOS TUTORIAS; DOS SEGUIMIENTOS DE PROYECTO; UNA SESIÓN TEMÁTICA y una JORNADA DE BENCHMARKING.

En paralelo también se han llevado a cabo **otras actividades** que contribuyen al cambio cultural:

- Red de dinamizadores: profesionales especializados y capacitados en iniciativas de bienestar, con espacio mensual para compartir sus experiencias.
- Cafés temáticos: reunión de 6 equipos directivos para compartir aprendizajes de manera positiva sobre un tema asistencial.
- Programa formativo para líderes de proyecto sin cargo directivo.
- Red colaborativa de tutores docentes: jornadas anuales y formaciones especializadas que contribuyen al intercambio de experiencias.
- TALK: Conferencias inspiradoras de personas destacadas y referentes en su ámbito de trabajo que aportan una visión supra equipo y supra sistema sanitario.

Para impulsar esta transformación se ha conformado un grupo motor con miembros de la dirección, de calidad, de comunicación y de gestión del talento.

Resultados obtenidos

Hemos recogido algunas evidencias que muestran una evolución positiva en la línea de lo que pretendemos conseguir.

- En el ámbito de la ORGANIZACIÓN
 - Se han difundido el propósito, valores, ejes y lema de la transformación en toda la organización.
 - Se han materializado las acciones enumeradas en el apartado anterior (red de dinamizadores, cafés temáticos, etc.).
 - De los 50 equipos que han respondido 2 veces la EP, en 28 se ha mejorado el sentimiento de pertenencia a la organización.
 - Se han medido algunos comportamientos:
 - Proximidad: el 41% de los equipos directivos entrevistan a más del 71% de los profesionales.
 - Participación: 11 profesionales de media por centro participan activamente de la gestión de proyectos.
 - Reflexión: el 55% de los equipos directivos y el 30% de los equipos lo hacen con una periodicidad mensual.

- Bienestar: el 96% de los equipos tienen estrategia de bienestar de los profesionales.
- En el ámbito de los PROCESOS
 - En el 2022 se han iniciado 64 proyectos, 55 de los cuales finalizados o en curso. Los temas priorizados han sido organizativos, asistenciales (cronicidad, atención comunitaria...) y de cohesión de los equipos.
- En el ámbito de los PROFESIONALES
 - 31 de 50 equipos, han mejorado el indicador de Satisfacción General.
 - 30 de 50 equipos han mejorado la percepción del ambiente interprofesional.
 - 29 de 50 equipos han mejorado el trabajo en equipo interprofesional.
 - 38 de 50 equipos han reducido el miedo al error, elemento de seguridad psicológica.
 - Se ha fidelizado al 45% de los MIR de 2022.
 - 11 profesionales de media forman parte del Grupo operativo de los proyectos. Todos ellos tienen un líder no directivo que participa de un plan de capacitación para desarrollar su labor.
 - Los proyectos impactan en el 98% de los profesionales.
- En el ámbito de los PACIENTES
 - Los indicadores de resultados en salud han sido modificados durante la pandemia y los datos no son comparables.
 - La satisfacción de los pacientes, ha mejorado en 2022 un 0.33 respecto del 2021 (la media de la comunidad autónoma sólo ha mejorado 0.25).
 - A la pregunta de si volverían a ser visitados en nuestros centros, ha mejorado del 2022 al 2021 en 5,1 puntos (la media de la comunidad autónoma sólo ha mejorado 3,7).

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

La mayoría de los proyectos se basan en la mejora continua de los procesos o las situaciones ya existentes en los equipos. No obstante, empieza a vislumbrarse algún proyecto de innovación organizativa basada en la observación de la realidad y la respuesta creativa al reto.

Un ejemplo de lo anteriormente expuesto es un equipo con muchas dificultades para la cobertura de las vacantes. Han observado que las nuevas generaciones valoran en gran medida el tiempo libre y han planteado jornadas semanales de 3 días, siempre dentro del marco normativo establecido. Asesorados por su mentora, la directora de personas, lo han puesto en práctica. El resultado ha sido valorado mediante una encuesta por los pacientes y por los profesionales como muy bueno. De hecho, han atraído talento y tienen más currículos que plazas a cubrir. La mejora del resultado en la encuesta de satisfacción anual de los profesionales ha sido exponencial. La experiencia incluso ha sido galardonada por un organismo de prestigio.

Otro equipo ha desarrollado un método de distribución de roles dentro del equipo para que cada profesional desarrolle al máximo sus competencias y realice las tareas que aporten más valor para el paciente y los compañeros.

En fin, éstos son sólo dos ejemplos de otros muchos que ilustran la innovación organizativa.

Se espera que los proyectos en este 2023 sean más innovadores ya que se ha observado en el cuestionario de los profesionales que ha mejorado la seguridad psicológica en los equipos y se ha reducido el miedo al error, aspectos clave para el desarrollo de la innovación.

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

Cada equipo desarrolla anualmente de uno a tres proyectos con metodología ágil que impacta en la mejora de los procesos, procedimientos o en el bienestar relacional de los equipos.

Bien sea a través de la mejora continua o de la innovación disruptiva, se produce una mejora de la calidad asistencial que esperamos poder mostrar que impacta también los resultados de salud cuando el indicador deje de estar distorsionado por los efectos de la pandemia.

Además, cada proyecto conlleva acciones concretas y KPI para cada ciclo (trimestre) que permite monitorizar los resultados y corregir desviaciones. Es clave el acompañamiento de los referentes de calidad del territorio para asegurar la calidad metodológica de las iniciativas y la valoración del impacto.

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?

Teniendo en cuenta que se parte de la base que quien más sabe de su trabajo son los propios profesionales y que como organización hemos de facilitar las herra-

mientas para que ellos puedan auto organizarse dentro del marco legal e institucional, se puede afirmar que cada proyecto conlleva una mejora de la gestión. Supone también que las mejoras son diferentes porque cada equipo tiene sus propias peculiaridades y su propia idiosincrasia. Lo importante es avanzar, cada uno a su ritmo, pero avanzar y con la ilusión de recuperar aquello por lo que decidimos escoger esta profesión y no otra.

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?

Es aplicable a otros territorios. Se aconseja tener en cuenta las claves del éxito:

- La definición de un **propósito**, unos **valores**, un **lema** y los ejes vertebradores que definen una identidad territorial, la sensación de pertenencia a algo mayor que la individualidad e incluso que el propio equipo.
- Un **método ágil** que asegura la calidad de las iniciativas y el seguimiento continuo en la respuesta a los retos.
- Las **ceremonias** que se llevan a cabo de forma simultánea y en coherencia a la emoción de avanzar juntos.
- El impulso, mediante capacitación, de los **liderazgos** que dirigen los proyectos.
- La **participación de los profesionales** en entornos de seguridad psicológica.
- El **desarrollo de actividades** en coherencia a los ejes vertebradores a nivel territorial que acompañen el cambio cultural.
- La **medición de los resultados** de cada proyecto y de la evolución del territorio.
- **Plan de marketing y comunicación.**

Anexos

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

