
Más que un sistema de información... Banco de prácticas innovadoras

Inmaculada C. Castejón Zamudio

*Directora del Banco de Prácticas Innovadoras.
D.G. Innovación Sanitaria, Sistemas y Tecnologías.
Consejería de Salud de la Junta de Andalucía*

Modernización del sistema sanitario público de Andalucía

Estamos en una nueva sociedad caracterizada por el hecho de que el principal factor de competitividad (de las organizaciones, de las regiones y de los países) está en la capacidad de producir y gestionar el conocimiento, y en la conversión de dicho conocimiento en nuevas tecnologías, servicios y procesos de valor añadido. En este contexto, el Gobierno de Andalucía, y en particular su sistema sanitario, deben apostar decididamente por esta idea, desde el convencimiento de que éste es el camino para generar mayores niveles de salud, de bienestar y también de progreso económico.

En el caso de Andalucía confluyen dos elementos clave: la experiencia de más de 20 años en la conformación de un servicio regional de salud y la voluntad del gobierno de seguir avanzando en el

desarrollo y prestación de más y mejores servicios. En todos estos años se ha avanzado en términos de infraestructura, dotación de recursos y prestaciones. Esta voluntad de avance se encuentra formulada en el marco de la segunda modernización de Andalucía y proyectada hacia el futuro en el II Plan de calidad de la Consejería de Salud.

La apuesta estratégica del sistema sanitario público de Andalucía por el pleno desarrollo de la segunda modernización de Andalucía

“Mediante la estrategia de innovación y modernización pretendemos convertir el sistema de salud de Andalucía en una organización altamente eficiente en la generación, captación y transferencia de conocimientos, así como en la transformación de este conocimiento en nuevos procesos, servicios y tecnologías que aumenten la calidad asis-

tencial, la accesibilidad y la personalización del sistema para los usuarios y que generen mejores oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores”.

(Manuel Chaves. Discurso de investidura).

“Junto al Plan andaluz de salud –herramienta esencial en la dirección estratégica de nuestra política de salud– elaboraremos un nuevo Plan de calidad y modernización del sistema sanitario que, recogiendo la herencia del anterior que probamos en 2001, suponga un salto adelante en las estrategias de segunda modernización de Andalucía aplicadas a nuestro sector, integrando toda una nueva política de gestión del conocimiento y de innovación, la generación de la estrategia de procesos en la gestión administrativa de las relaciones del sistema con los ciudadanos, la administración electrónica y todo un diseño avanzado de sistemas y tecnologías que faciliten la interrelación del

trabajo de los profesionales con los pacientes y las relaciones de los ciudadanos con la propia organización de salud”.

(Intervención de la Consejera de Salud en el Parlamento de Andalucía sobre las líneas políticas de legislatura. Junio 2004).

Junto al Plan andaluz de salud, herramienta esencial en la dirección estratégica de la política de salud, el II Plan de calidad del sistema sanitario público de Andalucía (SSPA) (2005-2008) supone un salto adelante en las estrategias de la segunda modernización de Andalucía aplicadas al sector salud, abriendo un nuevo escenario en el que se impulsa la creación de un nuevo marco de relaciones con los ciudadanos y ciudadanas, basado en la transparencia del sistema sanitario, y en el que se promueve activamente la participación de los usuarios a través de múltiples canales (fig. I).

El primer gran proceso estratégico del II Plan de calidad de SSPA: “asumir las necesidades y expectativas de ciudadanos y ciudadanas” define la relación entre la ciudadanía y el SSPA desde la perspectiva de los compromisos que éste adquiere con ella, proponiendo nuevos mecanismos que aumenten su participación y su capacidad de decisión, así como el impulso de proyectos que faciliten su in-



Figura I. II Plan de calidad del SSPA.

teracción con un sistema más personalizado, transparente e interactivo (fig. 2).

Dos enfoques quedan claros en esta estrategia hacia la segunda modernización: partir de proyectos, servicios y realidades ya consolidados y que han demostrado un acierto en términos de eficiencias y en valor añadido desde la perspectiva de la salud de los ciudadanos, y por otro lado, el impulso de una nueva organización que cuenta con la sinergia del trabajo de todos sus profesionales, bajo la mirada y opinión de ciudadanos y ciudadanas de un mundo moderno y solidario (fig. 3).

Por tanto, la estrategia es de cambio, pero sustentado en los logros que se han ido incorporando estos últimos años a un SSPA dinamizador de un cambio cultural dentro y fuera de la propia organización. Esta reflexión sirve para ver y entender al II Plan de calidad como el perfecto vehículo estratégico que llevará en esta legislatura al SSPA a un sistema moderno, cercano a cada ciudadano, con profesionales que buscan de forma continua la excelencia y sobre una bases tan holísticas y humanas como la equidad, solidaridad e igualdad.

En definitiva, innovación y modernización del sistema, más allá de la mera instalación de recursos y tecnologías, tienen como objetivo convertir al sistema sani-



Figura 2. Proceso estratégico I.



Figura 3. Segunda modernización.

tario público de Andalucía en una organización excelente donde el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, la formación continua de sus profesionales y la creación de nuevos conocimientos reviertan en el mejor y más personalizado servicio al ciudadano a la vez que conviertan al SSPA en un agente generador de dinámicas de competitividad y desarrollo regional en el marco de la sociedad de la información y el conocimiento.

Las posibilidades que actualmente nos ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación son un reto irrenunciable para aprovechar y mejorar esa relación con la ciudadanía, ofreciendo servicios interactivos bajo el prisma de la

equidad y accesibilidad, conformando un sistema de relación que permita que cualquier ciudadano o ciudadana pueda recibir el servicio adecuado, pueda ser escuchado y tenido en cuenta, o bien pueda recibir la información accesible y fiable que demande, independientemente del canal que utilice según sus circunstancias o preferencias (presencial, internet, teléfono, radio, TV IP, vídeo, SMS, MMS, etc.) y esté activo las 24 horas del día durante los 365 días del año.

Esta estrategia abarca toda Andalucía que, con una superficie de 90.000 km² y una población de casi 8 millones de habitantes, es una de las mayores regiones de la Unión Europea.

En Andalucía, el sistema sanitario público es la empresa de mayor volumen, movilizando al año más de 7.000 millones de euros de gasto (cerca de un tercio del presupuesto de la Junta de Andalucía) da empleo directo a más de

91.000 personas (casi el 5 % de la población ocupada) y tiene una cartera de clientes cercana ya a los 8 millones de ciudadanos. Está formada, además, por cerca de 1.500 centros de Atención Primaria, 34 hospitales y 91.000 profesionales. Por todo ello, el SSPA representa alrededor del 7,5 % del producto interior bruto andaluz.

Estrategia de innovación sanitaria

“Transformación del conocimiento acumulado en los diferentes agentes del SSPA en nuevos procesos, servicios y tecnologías que aumenten la calidad asistencial, la accesibilidad y personalización del sistema para la ciudadanía, y en mejores oportunidades de desarrollo profesional para sus trabajadores y trabajadoras”.

Dentro de la estrategia de innovación del SSPA podemos definir tres líneas de acción en innovación: en la formulación y estructuración de las relaciones con el ciudadano; en el desempeño profesional mediante el uso intensivo de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) y en innovación organizativa (fig. 4).

La innovación en las relaciones con el ciudadano hace imprescindible la interactividad a través de múltiples canales, la



Figura 4. Estrategia de innovación sanitaria.

proactividad del sistema y la personalización del servicio como los pasos a seguir en los próximos años. Un sistema más participativo y bidireccional es una necesidad ciudadana y una exigencia del propio sistema para seguir avanzando bajo la idea de un sistema sanitario único para un paciente único.

La conformación de un nuevo papel y un mayor nivel de exigencia sobre los servicios públicos hace que la interactividad con el ciudadano a través de múltiples canales, la proactividad del sistema (promoción y prevención) y la personalización del servicio sean pasos imprescindibles a dar como elemento de acercamiento al ciudadano” (fig. 5).

En la innovación en las relaciones con el ciudadano apostamos por crear un nuevo marco integral de relación. Este nuevo marco de relación se caracteriza por estar basado en un sistema multicanal, que integra los diferentes sistemas existentes y que es proactivo, interactivo y personalizado. Aspiramos por tanto a permitir el acceso al ciudadano a cualquier contenido, en cualquier momento y desde cualquier lugar y plataforma de una forma sencilla y equitativa. Uno de los pilares de este nuevo marco de relación lo constituye el espacio web corporativo del SSPA, el nuevo portal de salud, que debe configurarse como un



Figura 5. Interactividad con el ciudadano.

nuevo servicio de salud electrónico capaz de responder a todas las necesidades y de eliminar barreras.

Otro elemento de suma relevancia en este espacio de relación con el ciudadano es un nuevo sistema integral de recogida y análisis de las expectativas ciudadanas, que tendrá como objetivo recopilar las aportaciones recibidas desde cualquier punto y mediante cualquier canal. Las iniciativas, propuestas, sugerencias y opiniones serán estudiadas y analizadas, convirtiéndose, cuando proceda, en condicionantes para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

“El conocimiento acumulado en el sistema sanitario sobre las necesidades de nuevos sistemas de información para apoyar la práctica clínica y los distintos ámbitos de gestión, unido al impresio-



Figura 6. El conocimiento y el desarrollo de las TIC.

nante desarrollo de las TIC permiten la conversión de este conocimiento en nuevas y potentes herramientas tecnológicas que faciliten y apoyen el desempeño del profesional del SSPA” (fig. 6).

En el ámbito de la innovación y del desarrollo de las TIC, al servicio de la mejora del desempeño profesional, partimos de la base que el SSPA es un sistema ge-

nerador de conocimiento, es decir, un sistema inteligente; pero es preciso poner ese conocimiento a disposición de todos los profesionales, haciendo posible su intercambio permanente. De esta necesidad deriva la concepción de una estrategia de información en salud, sustentada en el desarrollo de proyectos de soporte de gran envergadura, entre los que destaca la biblioteca virtual del SSPA, como elemento de apoyo a la formación continuada de los profesionales.

Asimismo, es necesario poner en marcha nuevas estrategias de telemedicina y tele prestaciones en el SSPA. Éstas se han desarrollado hasta el momento con gran éxito, si bien de forma fragmentada. Por ello, estructurar un proyecto corporativo, con una estrategia y con unos criterios comunes a todo el sistema, supondrá la definitiva inclusión de la telemedicina como una herramienta estratégica de primer orden aplicable a todos los ámbitos.



Figura 7. Aprendizaje continuo.

“El aprendizaje continuo que se produce en un sistema complejo de continuas interacciones, como es el sistema sanitario público (en el caso de Andalucía con 91.000 profesionales y 8 millones de usuarios) permite su transformación en formas más eficientes de organizarse” (fig. 7).

El reto fundamental del SSPA a nivel organizativo será generar y potenciar una cultura de la innovación que se base y asiente en la capacidad individual y colectiva de cooperar en un entorno competitivo. Por ello, entre otras acciones, se pondrá en marcha el banco de prácticas innovadoras del SSPA, que permitirá estructurar una sistemática que detecte, difunda e impulse las buenas prácticas innovadoras.

En esta línea se impulsará la creación de clústers a partir del sistema sanitario, entendidos como modelos de organización que amplían los espacios fuera de lo estrictamente asistencial y establecen alianzas entre el sector público y privado. Éstos deben ser una herramienta para impulsar la innovación en el sistema y gestionar las relaciones entre la administración, los centros generadores de conocimiento y las empresas (fig. 8).

La finalidad del banco de prácticas innovadoras es la identificación, puesta en valor y *benchmarking* de todas aquellas prácticas e iniciativas que suponen elementos de cambio, tanto organizativos como tecnológicos, y que contribuyen a ese desarrollo exponencial, propio de nuestra sociedad e imprescindible para hacer realidad el proceso de segunda modernización de la Junta de Andalucía, en el cual estamos inmersos.



Figura 8. Banco de prácticas innovadoras.

Se parte de la base de que cualquier organización que cree en sus profesionales y en su capacidad creativa e innovadora, identifica y reconoce estos valores, rentabilizando de la mejor manera el conocimiento de su capital intelectual y humano. A su vez, normaliza la transformación del sistema garantizando un cambio homogéneo teniendo en cuenta las distintas necesidades y realidades como punto de partida, sobre todo en un sistema de gran magnitud, dada su envergadura (dimensión y dispersión geográfica, población atendida y profesionales que la integran, así como capital directo e indirecto que crea y moviliza). En esta línea, son dos las acciones prioritarias de la dirección: por un lado, impulso a la incorporación y utilización de nuevas tecnologías con criterios de equidad y evidencia científica, y por otro, potenciar acciones transformadoras derivadas del desarrollo de los sistemas y tecnologías de la información y la comunicación.

En el marco de las competencias de la Consejería de Salud, corresponde a la Dirección General de Innovación Sanita-



Figura 9. Proyecto del II Plan de Calidad.

ria, Sistemas y Tecnologías como función “la creación de un banco de datos que registre y evalúe las diferentes iniciativas de innovación y cambio organizativo que se desarrollen en los diferentes centros y organismos del SSPA”.

En este proyecto, por tanto, la forma de operar esta función queda expresamente recogida en el decreto de estructura de 21 de mayo del 2004 de la Consejería de Salud y plasmado también en el quinto proceso estratégico del II Plan de Calidad (proyectos 25 y 26) (fig. 9).

El banco de prácticas innovadoras (BPI) es diseñado en la Dirección General de Innovación Sanitaria, Sistemas y Tecnologías con la colaboración de la Fundación IAVANTE y la Escuela Andaluza de Salud Pública. El banco de prácticas innovadoras se convierte así en el instrumento central en el que convergen las distintas acciones de la estrategia general de difusión y promoción de la innovación sanitaria. Se trata de impulsar un sistema de información que identifi-

que y promueva iniciativas innovadoras, buenas prácticas en salud.

El objetivo de este sistema de información se centra, pues, en conocer y potenciar las experiencias de innovación en el SSPA para convertirlas en el elemento motor del sector público y privado, dándole mayor protagonismo en la economía andaluza general.

El BPI debe permitir establecer un marco en el que se puedan identificar e inventariar aquellas acciones desarrolladas en el seno del SSPA, de forma que puedan actuar de experiencias piloto o ejemplarizantes para el resto del sistema, pero al mismo tiempo, sirva de reconocimiento público de la labor de un buen número de profesionales del sector que, lamentablemente, en ocasiones ni siquiera ellos mismos son conscientes de estar participando en la mejora continua del sistema.

Por ello, la función del BPI es rastrear físicamente el sistema sanitario, incluso a través de la figura de agentes de innova-

ción, para dar con aquellos profesionales que están desarrollando alguna práctica que de verdad aporte valor y ofrecerle nuestro soporte para todas aquellas tareas administrativas que él no domina (cómo suscribir un convenio, acceder a ayudas públicas, gestionar el proceso en el registro de la propiedad intelectual, etc.), dar visibilidad y reconocer el esfuerzo de las personas y colectivos, que han dedicado su tiempo laboral y personal a mejorar la calidad del Sistema sanitario, y difundirlas al resto del Sistema.

Ahí es donde nosotros queremos ayudar, el resto es cosa suya.

En realidad, queremos fomentar una cultura de la innovación:

- Ver sus ideas.
- Agradecérselo.
- Ayudar a extenderlas (fig. 10).

Dentro de este marco general, la estrategia del banco de prácticas innovadoras se plantea como un instrumento que facilite el conocimiento y evaluación de

los procesos de innovación abiertos en el seno del SSPA y no se concibe únicamente como un repositorio de acciones potencialmente replicables, sino que se plantea también como un elemento dinamizador e impulsor de la innovación en el SSPA acercando las ayudas a las mismas y creando círculos de innovación que impulsen la labor del BPI. Es decir, el conocimiento de qué, cómo y por qué se está haciendo derivará en propuestas de adaptación de las políticas públicas de impulso a la innovación sanitaria y, como resultado lógico del contacto con los miembros más activos del sistema, en una mejor canalización de las ayudas públicas. Y al mismo tiempo contribuirá a la dinamización del tejido económico y productivo regional, puesto que su estructura y áreas de conocimiento le permitirán la elaboración y ejecución de una estrategia de incorporación del sector privado andaluz a los objetivos críticos en materia de innovación de la Conseje-

"En realidad, queremos fomentar una cultura de la innovación:
Ver sus ideas.
Agradecérselo.
Ayudar a extenderlas."



Figura 10. Cultura de la innovación.

ría de Salud y la creación del consecuente “clúster sanitario”.

Por tanto, el producto del BPI es un sistema integrado de información, difusión e impulso de las acciones innovadoras en el sector, a partir especialmente de las dinámicas en el ámbito público que identificará las acciones innovadoras, promocionará la cultura de innovación en el SSPA y emprenderá acciones de replicabilidad de las mejores prácticas.

En primer lugar, mediante la identificación de acciones innovadoras el BPI responderá a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se está haciendo en el ámbito de la innovación en el SSPA?
- ¿Quién lo está haciendo?
- ¿Por qué se está haciendo?
- ¿Cómo se está haciendo?

El objetivo claro es disponer de una descripción o imagen lo más fidedigna posible de lo que está sucediendo en cuanto a innovación en el SSPA, sobre todo en cuanto a los objetos de la innovación y sus protagonistas. Pero, además de ofrecer una descripción ajustada de la realidad, el BPI debe permitir disponer de una visión valorativa de la realidad mediante la que se pretende dar un paso más.

Las preguntas a responder por parte de esta visión valorativa son:

- ¿Qué razones hay tras la elección de áreas, programas y líneas y de su asun-

ción e interpretación por los diferentes organismos y grupos?

– ¿Qué se está logrando? (Impacto específico).

– ¿Qué consecuencias se producen en el SSPA? (Impacto corporativo).

– ¿Qué tendencias se apuntan?

La respuesta a estas preguntas permitirá el papel más proactivo que se reserva para el BPI.

En segundo lugar, mediante la promoción de la cultura de innovación, el BPI dará visibilidad y reconocerá el esfuerzo de las personas y colectivos que, a menudo de forma callada, dedican parte de su tiempo laboral y personal a mejorar la calidad del sistema sanitario. Para ello se instaurará, a partir del conocimiento generado por el banco, iniciativas que premien ese trabajo y sus resultados.

En el carácter del premio primará el aspecto de reconocimiento (visibilidad) de la labor realizada, por lo que irán dirigidos a la difusión de la iniciativa emprendida y sus resultados con el objetivo de facilitar su replicabilidad. En el caso de dotación económica ésta se dedicará básicamente a la remuneración de labores de profundización en la línea iniciada o de difusión de los resultados obtenidos.

Los premios se concederán a partir de las deliberaciones de un comité ase-

sor que se creará específicamente para ello y que evaluará las prácticas en función de criterios como idoneidad, factibilidad o alineamiento con las estrategias de la propia Consejería, la Junta de Andalucía y los instrumentos nacionales y comunitarios de impulso de la innovación y de la salud.

La presencia sobre el terreno de los responsables y dinamizadores del banco permitirá a la Dirección General de Innovación Sanitaria, Sistemas y Tecnologías la transmisión y difusión de todas las posibilidades que ofrece el sistema para estimular y dar valor a la práctica innovadora en el SSPA. Se facilitará también la definición de nuevas líneas formativas a desarrollar para garantizar la difusión de la cultura de innovación en el conjunto de la organización. En este sentido, se trata de que las mismas personas que actúan identificando prácticas o potencialidades de innovación sean apreciadas por los interesados como facilitadores de la relación con la Consejería y, por consiguiente, de la captación de recursos económicos y formativos para la innovación y su difusión en el resto del Sistema.

Se pasará por tanto de una función de búsqueda de la garantía de calidad de la información captada, a un papel más activo del personal del banco de forma que éste actúe como un verdadero agente

dinamizador de la actividad innovadora en el seno del sistema. Paralelamente a esta estructura propia de trabajo, se contará con una red funcional de correspondentes sobre el territorio que actúen como elementos de transmisión entre la estructura propia del banco y los centros de trabajo.

Finalmente, aunque no menos importante ni mucho menos, la propia presencia sobre el terreno y el conocimiento profundo de prácticas y oportunidades de innovación conjuntamente con el conocimiento de las ayudas y recursos institucionales para ello, pone al banco de prácticas innovadoras y a los profesionales que lo integren en inmejorables condiciones para actuar como interlocutores privilegiados entre la Consejería de Salud y los agentes privados que actúan igualmente en el campo de la innovación sanitaria. Esta interlocución se debe orientar fundamentalmente al desarrollo de la competitividad del sector sanitario andaluz (tanto público como privado), de forma que se identifiquen las áreas de excelencia del mismo, entendidas como potenciales elementos de un futuro “clúster sanitario andaluz”.

Es la existencia de esta red la que garantiza la sostenibilidad del sistema, al basar su existencia en el interés de los propios usuarios.

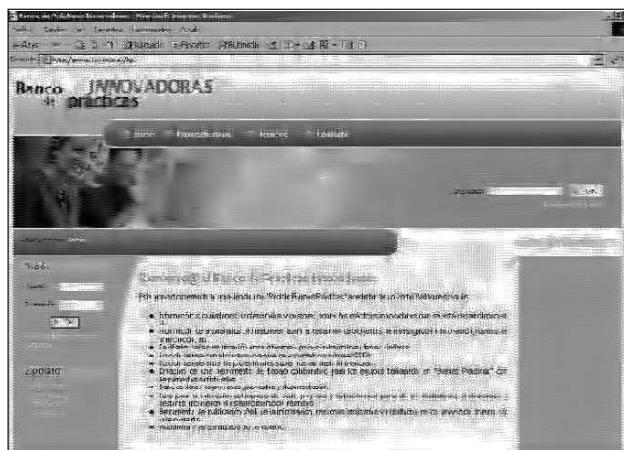


Figura 11. Plataforma tecnológica.

Por último, hacer mención a la plataforma tecnológica como elemento central de comunicación del BPI. El objetivo de esta plataforma será el de informar sobre las prácticas innovadoras en el sistema y las ayudas a los profesionales, facilitar la comunicación y el foro para el debate con el ciudadano (expectativas) sobre el SSPA y entre los profesionales (nuevas ideas innovadoras) para la valoración del impacto de cada proyecto y la actuación por parte de ciudadanos, profesionales y gestores incluyendo el establecimiento de premios, crear un marco de trabajo colaborativo para los equipos trabajando en "prácticas innovadoras" con herramientas sofisticadas y de publicación web de la información, personas implicadas y resultados de los proyectos, interna y/o externamente, así como desarrollar una base de datos de

personas, proyectos y documentación multiidioma y personalizable por el usuario (fig. 11).

Y para cumplir con estos objetivos, se han concretado las siguientes secciones: noticias, secciones informativas, herramientas de búsqueda estructuradas o no, directorio de personas, valoración y medición del impacto, banco de ideas, banco de expectativas, herramientas para el trabajo en grupo y relación y detalle de las prácticas innovadoras.

Las fases de desarrollo del banco de prácticas innovadoras son las siguientes: una primera fase (abril 2005-febrero 2006) de diseño y constitución operativa en la que se estructure la dirección y operativa y de desarrollo de la plataforma tecnológica básica y actividades complementarias; una segunda fase (febrero 2006-diciembre 2006) de implementa-

ción e inicio de actividades, fomento de los círculos de innovación y desarrollo de foros de competitividad del sector sanitario. El año 2007 debe suponer el primero de funcionamiento normalizado del banco y todos sus recursos, lo que permitirá entonces avanzar en la definición de un posible clúster sanitario de Andalucía basado en el gran potencial que representa el SSPA y sus profesionales.

El impulso del banco de prácticas innovadoras y el del conjunto de innovaciones en el desempeño profesional, en

la relación con los ciudadanos y ciudadanas, así como la innovación organizativa están encaminados a convertir el SSPA en una organización altamente eficiente en la generación, captación y transferencia de conocimiento, así como en la transformación de ese conocimiento en nuevos procesos, servicios y tecnologías que aumenten la calidad asistencial, la accesibilidad y personalización del sistema para los usuarios, y en mejores oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores y trabajadoras.

