

Laboratorio
de Gobierno



Hospital Regional de Talca: Experimentando para lograr un mejor servicio



Tipificación del caso
Metodológico

Foco
Instalando principios
de innovación
como prácticas
institucionales

**Etapa proceso de
innovación**
Etapa de
descubrimiento del
desafío, Generación
de ideas, Prototipado
y testeo

Programa
EXPERIMENTA

Temporalidad
2016-2017

**Fuentes de
información**
Entrevista Equipo
Hospital de Talca
Entrevista Mentor
Notas de prensa
Material documental

Destinatario
Jefes de servicios
Servidores públicos
gestores de procesos
de innovación

**Levantamiento de
Datos/información**
2017

Resumen de la experiencia

El Hospital Regional de Talca, ubicado en la región del Maule en Chile, fue una de las doce instituciones públicas que participó en la primera versión del programa Experimenta durante los años 2016-2017. Dicha experiencia condujo a un equipo de servidores públicos a realizar un proceso de innovación basado en una problemática institucional con foco en los usuarios. Ésta correspondió a los tiempos de espera en la Unidad de Emergencia Hospitalaria.

A partir de un enfoque y un conjunto de metodologías provenientes del diseño centrado en las personas, el equipo transitó por un conjunto de etapas donde relevó la aplicación de principios de innovación como el foco en los usuarios (etapa de Descubrimiento del desafío) y la co-creación (etapa de Generación de ideas). Esto generó un replanteamiento en la forma de relacionarse institucionalmente con los pacientes.

La etapa de Prototipado y testeo destacó porque, de manera fácil, rápida y barata, los servidores públicos lograron configurar Nexo, un programa de acogida que da solución a la falta de información de los pacientes y sus familiares durante la espera en la Unidad de Urgencia.

Además de Nexo como proyecto a ser implementado próximamente, el paso por Experimenta tuvo resultados en la instalación de la innovación tanto en las prácticas individuales de los funcionarios como a nivel organizacional.

Palabras claves:

Experimenta, Hospital Regional de Talca, Principios de innovación, Instalación de prácticas de innovación

Para más información acerca del Programa, ver Libro "Un Estado Innovador para las Personas: Los primeros años del Laboratorio de Gobierno". Descargable en www.lab.gob.cl/el-lab/publicaciones

Para ver listado completo de referencias ingresar a www.lab.gob.cl/experiencias

I. Introducción

Experimenta es un programa de desarrollo de capacidades para innovar creado el año 2016 por Laboratorio de Gobierno. Su objetivo es instaurar el concepto y prácticas de innovación dentro de las instituciones del sector público, generando habilidades, conocimientos y motivaciones en los funcionarios que, a su vez, permitan desarrollar, apoyar y sostener en el tiempo procesos de innovación al interior de las instituciones (Bases Experimenta, 2017).

La primera versión del programa se desarrolló durante los años 2016-2017 y en ella participaron doce instituciones a nivel nacional. Una de ellas fue el Hospital Regional de Talca que conformó un equipo de funcionarios, quienes, durante un periodo de diez meses, desarrollaron un proceso de innovación organizado en cuatro módulos: Descubrimiento del Desafío, Generación de Ideas, Prototipado y Testeo, y Gestión de la Innovación.

II. Contexto: Hospital Regional de Talca y sus inicios en Experimenta

El Hospital Regional de Talca (en adelante HRT) es un centro de salud de alta complejidad que atiende usuarios, preferentemente aquellos beneficiarios del Fondo Nacional de Salud (FONASA), que residen en la región del Maule en Chile.

En su visión institucional, se define como “un hospital de excelencia, que integra la innovación y el buen trato en la atención a sus usuarios y comunidad” (HRT, 2017c). Asimismo, la innovación se declaró como un eje del Plan de Desarrollo Estratégico del período 2014-2018.

Su participación en el programa Experimenta fue un esfuerzo para materializar dicho objetivo institucional, pero también un medio para dar continuidad al interés y motivación de un grupo de funcionarios por generar cambios al interior del servicio. Esto, puesto que, previa a la postulación institucional al programa, algunos ya estaban realizando estudios de postgrado relacionados con la innovación o participando de actividades externas e internas que la promovían.

Para la postulación a Experimenta, estos funcionarios estratégicamente sumaron a otros compañeros de trabajo con habilidades o características para innovar y que fueran representantes de distintas unidades administrativas como clínica para conformar un equipo. De esta manera, el equipo Experimenta del Hospital Regional de Talca estuvo integrado por Miriam Navarrete y Wilson Espinoza del Departamento de Planificación y Control de Gestión; José Luis Bravo de la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas; José Francisco Weinberger de

la Unidad de Emergencia Hospitalaria; Carola Inostroza de la unidad Transparencia y Participación ciudadana; Camila Puga del Centro de Responsabilidad y Camila Campos del Programa Chile Crece Contigo.

Además para la postulación, parte del equipo asistió a los Talleres de Exploración Institucional, etapa previa al programa que les permitió identificar una problemática asociada a los lineamientos estratégicos y que, además, estuviera enfocada en los usuarios. Ésta correspondió a la excesiva espera para recibir atención en la Unidad de Emergencia Hospitalaria.

III. La participación del Hospital Regional de Talca en Experimenta

El equipo Hospital de Talca llevó a cabo su proceso de innovación a través de los cuatro módulos de Experimenta, siendo estos el Descubrimiento del desafío, Generación de Ideas, Prototipado y Testeo y Gestión de la Innovación Pública. A continuación se detallan la experiencia del equipo HRT en cada uno de ellos.

1. Descubrimiento del desafío: replanteamiento de la relación con los usuarios

En el módulo Descubrimiento del Desafío el equipo del Hospital de Talca profundizó en la problemática inicial, el excesivo tiempo de espera en la sala de Urgencia Hospitalaria, a partir de una serie de metodologías, las cuales los acercaron a la realidad de los usuarios. Desde su experiencia, la herramienta que más los marcó fue el viaje del usuario, ya que constituyó un punto de quiebre para la reformulación del problema inicial en un desafío de innovación.



El viaje del usuario creo que nos descolocó, fue la primera vez que nosotros vimos que no habíamos descrito la entrega de información en ninguna etapa. Esa fue una herramienta potente que no conocía y nos cambió la forma de pensar (Bravo, Espinoza, Inostroza, Navarrete, 2017).

La aproximación a la experiencia de los pacientes, a través del viaje del usuario, le permitió al equipo del Hospital de Talca descubrir una serie de problemáticas a las que estos se enfrentaban durante la espera. Entre ellas, “el paciente llega desorientado a solicitar atención”, “se molesta por la incomodidad en la espera de traslado a sala de hospitalización” o “siente frustración al no comprender indicaciones al momento del alta médica” (Hospital Regional de Talca, 2017d).

Estos hallazgos, considerados como puntos críticos, condujeron a los funcionarios a identificar que la información, comodidad y comprensión de los pacientes durante la espera eran tres dimensiones a las cuales



debía estar enfocado su desafío de innovación. A manera de pregunta este se planteó: **¿Cómo podríamos elaborar un programa informativo y educativo al usuario/acompañante para mejorar su experiencia en la atención de Urgencia?**

Las herramientas aprendidas durante el primer módulo permitieron transitar al equipo HRT desde la problemática inicial al desafío de innovación, destacando en el proceso el foco en los usuarios. Sin embargo, el acercamiento a los pacientes también tuvo un impacto en la forma de relacionarse con ellos institucionalmente, puesto que pudieron derribar ciertos “paradigmas” o “mitos” propios de la cultura organizacional del Hospital respecto a la forma de interactuar con ellos.

Más que las herramientas, pasó por un tema de que nosotros derribáramos un miedo que teníamos como funcionarios del Hospital, que es acercarse al usuario, acercarse a los pacientes y romper ese miedo de que te vayan a pegar un carterazo.
(Equipo entrevistado, 2017)



Este replanteamiento en la relación entre funcionarios y usuarios ocurrió de manera gradual durante el programa. Así, en la siguiente etapa de Generación de Ideas, que se explica a continuación, el equipo dio un paso más allá a través de la co-creación.

2. Generación de ideas: co-creación con usuarios, funcionarios y autoridades

Ya planteado el desafío de innovación, en el siguiente módulo, denominado Generación de Ideas, el equipo tuvo que encontrar soluciones que le dieran respuesta. Para ello trabajaron colaborativamente con otros funcionarios y usuarios, a través de herramientas como el carrusel de ideas, donde primó la lógica de “cantidad antes que calidad”, lo que facilitó una apertura de miradas.

En esta etapa el equipo transitó del foco en el usuario a la co-creación, incluyendo a una usuaria de la sala de Urgencias para que participara activamente de una de las actividades. José Luis Bravo, de la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas, relató que en ese momento se sintieron complicados y temerosos, debido al contexto que debían enfrentar, puesto que la sala de espera es un “lugar muy conflictivo”.

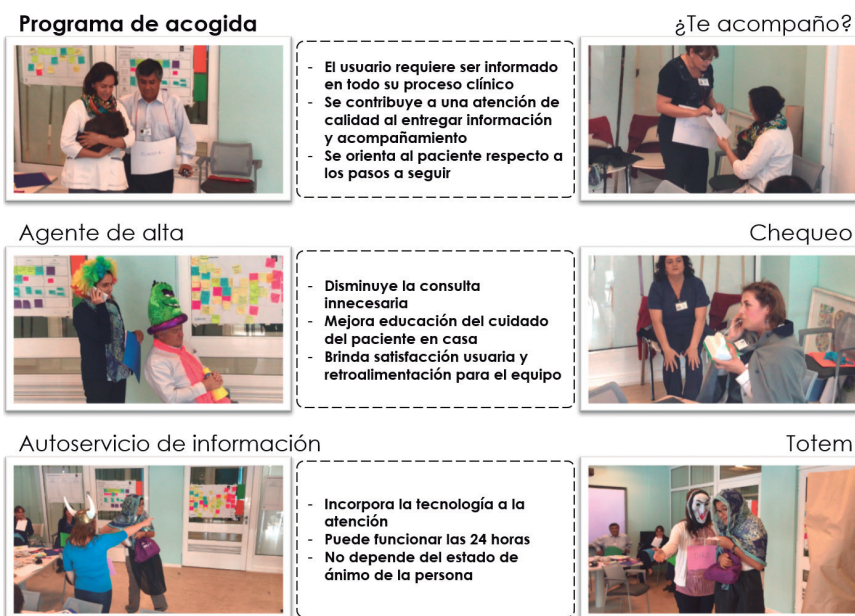
Un elemento clave para enfrentar lo anterior fue la empatía, reconocida como una de las principales herramientas aprendidas en el programa. Al respecto, Bravo contó que la paciente que participó, “era una señora que justamente estaba con su hija. Escuchamos cuáles eran sus problemas y le preguntamos por qué estaba en la urgencia”. Esta aproximación la entusiasmó y, en palabras del funcionario, hizo que “se subiera al barco”, pues “vio como algo positivo el que pudiera ser escuchada” (Equipo entrevistado, 2017).

Carrusel de ideas: técnica que permite tener una primera aproximación a las soluciones que dan respuesta a un problema, generando una gran cantidad de ideas y recogiendo múltiples miradas.

Posterior al planteamiento de ideas junto a usuarios y funcionarios, éstas fueron categorizadas según su similitud, ya sea como un conjunto de conceptos o patrones. Esto le permitió al equipo reducir las soluciones a tres ideas principales: un programa de acogida, un agente de alta y un autoservicio de información.

A partir de la aplicación de la técnica del storyboard y luego del role playing, las tres ideas fueron recreadas junto a las autoridades del Hospital, quienes las validaron y sugirieron al equipo seleccionar el programa de acogida como solución a su desafío (Ver Imagen 1). Sin embargo, se reconocieron una serie de atributos positivos en las otras dos ideas, como la retroalimentación al equipo del agente de alta o la incorporación de tecnología del autoservicio de información. Por tanto se consensuó que estos se incorporarán al programa de acogida y de esta manera lograr una solución integral (Hospital Regional de Talca, 2017e).

Imagen 1. Proceso de co-creación entre equipo Hospital de Talca y autoridades



Fuente: Hospital Regional de Talca (2017d)

3. Prototipado y testeo: poniendo a prueba las ideas

En siguiente etapa dentro del proceso de innovación los funcionarios procedieron a aplicar las ideas en ambientes controlados, a través de un proceso de diseño y testeo de prototipos. La idea seleccionada para prototipar fue el programa de acogida. Éste consistió en la asistencia personalizada a los pacientes durante su espera en la sala de urgencia, acompañándolos y entregándoles información. Se estableció el rol de “info-guía” y para su caracterización se utilizaron uniformes, credenciales y dispositivos computacionales.

Storyboard: es una secuencia de imágenes individuales, cada una de las cuales representa un evento distinto de la idea, tal como si fuera un comics. Ilustra la interacción entre el usuario y el servicio (Laboratorio de Gobierno, 2017b).

Role playing: consiste en entrar en el rol de los usuarios y realizar una representación corporal ficticia de la experiencia o situación (Laboratorio de Gobierno, 2017b).

El equipo testeó el prototipo con los usuarios, es decir, probó la idea en la misma sala de espera y en diferentes ocasiones. El primer testeo (Ver Imagen 2) constituyó un desafío para los funcionarios pues la experiencia en terreno nuevamente los enfrentó a la reacción de los usuarios. Miriam Navarrete relató: “llegamos con Camila, yo era rol de info-guía. Verdaderamente un dolor de guata estar ahí en la sala de espera, enfrentada a toda esa gente que estaba con dolor, con molestia, enojados. Fue súper potente” (Equipo entrevistado, 2017).

Imagen 2.
Primer testeo



Fuente: Hospital Regional de Talca (2017d)

Los principales hallazgos de este primer acercamiento fueron la necesidad de cambiar algunos aspectos de la indumentaria del “info-guía”, como el color de la chaqueta o su credencial, así como también la mejor forma para relacionarse con los usuarios. Como explicitó Navarrete, la modalidad de acercarse activamente tenía mejor respuesta que esperar la reacción de los pacientes ante su presencia (Equipo entrevistado, 2017).

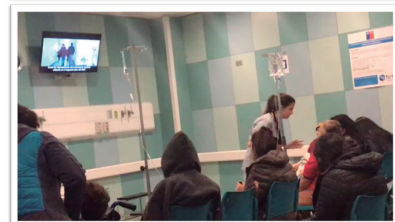
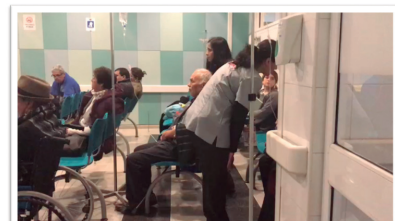
Éstas y otras modificaciones fueron incorporadas en el segundo testeo, donde se agregó una cápsula educativa de apoyo para el info-guía y el uso de de afiches informativos más grandes (Ver Imagen 3).

Imagen 3. Segundo testeo

CAMBIO DE UNIFORME Y CREDENCIAL DEL INFOGUÍA



CÁPSULA EDUCATIVA DEL PROCESO DE TOMA DE EXAMEN DE LABORATORIO



Fuente: Hospital Regional de Talca (2017d)

El tercer testeo tuvo la particularidad de incluir en la participación de actividades a las autoridades del Hospital, quienes reafirmaron la necesidad identificada por los funcionarios y la factibilidad de la solución propuesta (Ver Imagen 4). El equipo, además, consultó a los funcionarios del Servicio de Urgencia respecto al rol del “info-guía” para poder delimitar sus funciones.

Otra actividad durante esta tercera iteración fue la realización de encuestas dirigidas a los usuarios que evidenciaron la positiva recepción del servicio, sugiriendo incluso su aplicación en otras unidades del Hospital y que pudiera funcionar durante todo el día. Esto, porque a los pacientes, “más que el tiempo en sí de espera, lo que les molesta es la falta de información”. Además, “no solamente la información es importante sino también la contención” (Equipo entrevistado, 2017).

Imagen 4. Tercer testeo



Fuente: Hospital Regional de Talca (2017d)

Este continuo proceso de mejora y retroalimentación permitió perfilar de manera fácil, rápida y barata el programa de acogida denominado Nexo, la información contigo. Tal como destacó Jorge Bustamante, mentor de Ematris, el equipo HRT “hizo prototipos con muy buenos resultados en relación al desafío que tenían”. A esto agregó que uno de los principales aprendizajes fue que “se dieron cuenta que no se requieren herramientas tecnológicas muy sofisticadas para poder hacer innovación dentro de las instituciones públicas” (Bustamante, 2017).

4. Gestión de la Innovación Pública

Durante el último módulo de Experimenta, llamado Gestión de la Innovación Pública, el equipo propuso una estrategia de implementación del proyecto Nexo para así facilitar su desarrollo y escalabilidad. Para esto los funcionarios analizaron un conjunto de indicadores que justificaron su factibilidad, como riesgos, costos, impacto, entre otros.

IV. Resultados y desafíos futuros

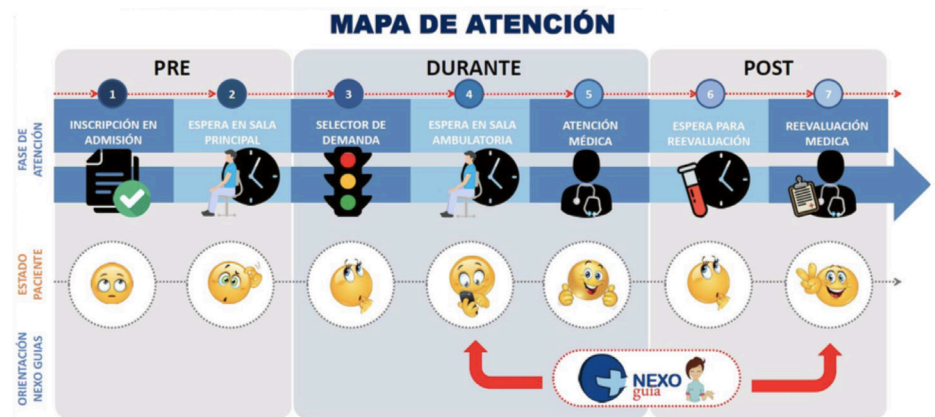
Los resultados del equipo Hospital de Talca en Experimenta se identifican en distintos ámbitos y grados de avance. Por una parte está el proyecto **Nexo: La información contigo** y por otra la instalación de prácticas de innovación tanto a nivel individual como organizacional.

La solución innovadora del equipo Hospital de Talca

Nexo, la información contigo es la solución innovadora generada por el equipo del Hospital de Talca. Corresponde a un servicio de atención personalizada a los pacientes que esperan en la sala de adultos de la Unidad de Emergencia. En la Figura 3 se detallan los pasos que sigue un paciente en la sala de emergencias e identifica la articulación del programa de acogida en dos momentos específicos: durante la espera en la sala ambulatoria y durante la espera para la reevaluación médica.

El rol de “nexo guía” es ejecutado por dos profesionales del área psicosocial durante los horarios peak de atención de urgencias. Entre los elementos que distinguen a estos funcionarios está el uso de un uniforme, de un tablet que tiene acceso al sistema informático donde se registra información de los pacientes (por ejemplo, resultados de los exámenes), de un mapa explicativo del proceso de atención y de cápsulas y afiches informativos (Hospital Regional de Talca, 2017e).

Figura 3. Articulación del Nexo guía durante la atención de pacientes en la sala de Emergencias



Fuente: Hospital Regional de Talca (2017d)

La implementación del proyecto Nexo está planificada para marzo de 2018. Para ello el equipo Experimenta gestionó una serie de acciones administrativas como la creación de un plan de comunicación para la difusión del programa, un plan de gestión del cambio donde evaluaron los diferentes riesgos a los que está sujeta su implementación, la creación de un perfil de cargo, de un programa de orientación y capacitación y el diseño gráfico de los diferentes artefactos que utilizará el nexo guía.

Instalando la innovación como práctica institucional

A nivel individual, la instalación de la innovación se evidencia a partir de la incorporación de nuevas prácticas laborales por parte de los funcionarios. Una de ellas es el trabajo diario enfocado a los usuarios, relevando la empatía, la escucha activa y el uso de herramientas de ideación como el carrusel de ideas y el reloj como elementos fundamentales para relacionarse con los pacientes.

Como señaló Carola Inostroza, “nos han servido mucho algunas de las técnicas, por ejemplo, para recoger ideas que tiene la comunidad, ya que, si bien los usuarios manifiestan sus inquietudes, ellos tienden ir a la queja, pero no potencian la propuesta” (Equipo entrevistado, 2017).

Además, el equipo destacó la incorporación de metodologías cualitativas como complemento de las cuantitativas, las cuales, debido a su formación profesional, eran a las que estaban acostumbrados. “Me ayudó darle cabida a lo cualitativo como argumento de peso y validez” (Equipo entrevistado, 2017).

Asimismo, los servidores públicos dijeron estar en “constante plan de investigación” durante sus labores. Wilson Espinoza explicó que “cuando se da una instancia que uno puede recoger información de un paciente o de un acompañante lo hace y lo hace de una manera de escucha activa” (Equipo entrevistado, 2017).

Lo anterior condujo a un replanteamiento del concepto de participación ciudadana al interior del Hospital, pues ya no se reconoce solo en el Consejo Consultivo de Salud, sino en “el ir a preguntar al uno a uno” a los usuarios, especificó Miriam Navarrete (Equipo entrevistado, 2017).

Otra práctica que reconocieron los funcionarios que impactó en su trabajo cotidiano fue la de prototipar y testear. Rescataron el “probar una idea antes de implementarla” como un cambio relevante en la forma tradicional de generar nuevas iniciativas en los servicios públicos, donde generalmente no hay análisis crítico de los distintos actores involucrados y “lo que dice el jefe se hace”.

Reloj: técnica que permite generar nuevas ideas a partir de relaciones entre ideas (Laboratorio de Gobierno, 2017c).

Los Consejos Consultivos de Salud son organismos asesores del establecimiento de salud, funcionan regular y permanentemente y están constituidos por representantes de los usuarios, comunidad local y el establecimiento de salud (Municipalidad de Ovalle, 2011).

Asociado a lo anterior, testear con los usuarios significó “darnos cuenta que una idea que teníamos en el papel, que se veía muy simple, bonita y terminada, al momento de llegar a testearla no estaba tan desarrollada. Había elementos que debían seguir ajustándose, algunos modificarlas, otros, quizás, mueren”. Esto condujo a tomar conciencia “que todo hay que verlo en terreno” (Equipo entrevistado, 2017).

Por otra parte, la instalación de la innovación a nivel organizacional se refiere a conceptos y prácticas incorporadas en estrategias institucionales. Esto, en el caso del Hospital de Talca, se evidencia en la designación del equipo HRT como el equipo coordinador de innovación, encargado de reformular el modelo de innovación del Hospital.

Para ello, gracias a los aprendizajes de Experimenta, están modificando el plan estratégico. Como señaló Espinoza, “ahora tenemos más conocimientos, más herramientas, más experiencia”. Por esto, “el equipo directivo pidió que se reformulara dentro del objetivo estratégico las actividades, entonces tenemos ahí una oportunidad de instalar estas actividades que estamos pensando hacer” (Equipo entrevistado, 2017). Dentro de las actividades está la ejecución de un programa de innovación interno denominado “Evoluciona” y la creación de una Unidad de Innovación.

Las bases de “Evoluciona” ya se lanzaron y su ejecución está planificada entre marzo y diciembre de 2018. El objetivo del programa es generar habilidades, motivaciones y oportunidades en los funcionarios del Hospital de Talca que permitan desarrollar, apoyar y sostener procesos y proyectos de innovación abordando desafíos institucionales (Hospital Regional de Talca, 2017a). Para su ejecución se contemplan talleres y mentorías que serán realizados por el equipo Experimenta los días jueves de cada semana.

“Evoluciona”, sumado al conjunto de hitos de transferencias ya realizados por el equipo durante el programa, es un medio de permear la innovación al resto de los funcionarios de la institución.

Por otra parte, en enero de 2018, se creó la Unidad de Articulación de Innovación. Actualmente está conformada por uno de los integrantes del equipo, Wilson Espinoza, pero apoyada por el resto de los funcionarios como equipo coordinador de innovación. Los próximos pasos de la Unidad es su formalización vía resolución donde quedará estipulado su pertenencia al Área de Planificación, la contratación de una persona en el cargo de investigador del Departamento de Planificación y Control de Gestión, y la vinculación con universidades para materializar la idea de realizar un Festival de investigación, dirigido a todos los funcionarios del Hospital.



Equipo Experimenta junto con el director del Hospital regional de Talca, Dr. Alfredo Donoso Barros.

Como señaló Jorge Bustamante, “más que un proyecto de innovación, el equipo HRT pudo instalar una metodología. Hicieron un cambio de chip en la institución” (Bustamante, 2017).

Tanto la formación de un área de innovación como la transferencia de capacidades son reflejo de cómo Experimenta fue un catalizador para institucionalizar la innovación dentro del Hospital de Talca. Sin embargo, si bien el programa finalizó, aún queda trabajo por delante pues, tal como dijeron los integrantes del equipo Experimenta HRT, el mayor desafío viene ahora y es “poder decir en tres años: ‘mira, el Hospital de Talca hace las cosas distinto, está haciendo innovación, esta práctica está integrada en la cultura” (Equipo entrevistado, 2017).

Datos de identificación

Nombre:

Nexo, la información contigo

Duración

Agosto 2016- Agosto 2017

Instituciones participantes

- Ematris
- Hospital Regional de Talca
- Laboratorio de Gobierno

Equipo

- José Luis Bravo, relacionador público de la Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Jorge Bustamante, mentor de Ematris
- Camila Campos, matrona del Programa Chile Crece Contigo.
- Wilson Espinoza, jefe de la Unidad de Análisis de Información
- Carola Inostroza, encargada de Participación del C.R. Atención de Usuarios.
- Miriam Navarrete, jefe del Departamento de Planificación y Control de Gestión
- Camila Puga, psicóloga del CR de Oncología
- José Francisco Weinberger, médico residente de la Unidad de Emergencia Hospitalaria

Entrevistados:

- José Luis Bravo
- Jorge Bustamante
- Wilson Espinoza
- Carola Inostroza
- Miriam Navarrete

Región:

Biobío, Concepción

Autores y colaboradores

Autores responsables:

- Freddy Coronado Martínez, Phd.
- Carolina Chacón Contreras

Equipo colaborador:

- Daniela Herrera Martínez
- Katalina Papic Ponce
- Valeria González Vallejos

Todas las entrevistas cuentan con respaldo de audio y el consentimiento informado de los entrevistados.