

I EDICIÓ DELS PREMIS A L'EXCEL·LÈNCIA EN PROJECTES SANITARIS A CATALUNYA

Transicionant cap a nous models de gestió:

transformant la innovació en salut mitjançant la creació d'un programa d'innovació

Salut/



Germans Trias i Pujol
Hospital

Nom i cognoms	Correu electrònic	Telèfon
Daniel Moreno Martinez	dmorenom.germanstrias@gencat.cat	644269134
Mireia Cano Izquierdo	mcanoi.germanstrias@gencat.cat	934978225
Gerard Albreda Gil	galbredag.germanstrias@gencat.cat	934978225
Eloi Querol Carranza	equerol.germanstrias@gencat.cat	934978225
Oriol Estrada Cuxart	oestrada@gencat.cat	934978955

Premi a l'excel·lència en projectes en gestió d'organitzacions

Organitza:



Amb el suport:



Resum executiu

La innovació en salut és més important que mai a causa dels creixents reptes i oportunitats que enfronta el sector sanitari en l'actualitat. En un món en constant evolució, la tecnologia i la recerca mèdica avancen a un ritme sense precedents, la qual cosa brinda l'oportunitat de millorar la qualitat de l'atenció, l'eficiència dels processos i l'accessibilitat a l'atenció mèdica. A més, esdeveniments com la pandèmia de la COVID-19 han destacat la necessitat crítica de la innovació en termes de diagnòstic, tractament i prevenció de malalties. La innovació també pot impulsar la reducció de costos, la personalització de l'atenció i la promoció de la salut a la població. En aquest context, la innovació en salut es converteix en un motor fonamental per abordar els desafiaments de l'atenció mèdica i oferir solucions efectives que beneficiïn als pacients i als professionals de la salut.

El programa d'innovació neix per transformar i optimitzar el procés de gestió de la innovació a l'Hospital Germans Trias, redibuixant la cadena de valor dels projectes d'innovació i liderant un model incrustat dins de la mateixa institució sanitària. Aquest model té la missió d'oferir als professionals de l'Hospital Germans Trias les eines necessàries per desenvolupar les seves idees, tot creixent la capacitat tecnològica i innovadora del territori, i millorar així els resultats assistencials, amb la visió de ser un hospital molt innovador on es desenvolupin les solucions sanitàries del futur per la nostra societat i on es jugui un paper clau a l'hora de definir les polítiques en matèria d'innovació en salut. L'ambició del programa d'innovació és fer que Germans Trias no sigui un espectador del canvi de model, sinó un ens participatiu d'aquest.

En cinc anys des del llançament del programa d'innovació hem aconseguit consolidar un equip de treball que ha permès, activar i liderar un canvi cultural tant a nivell intern a l'hospital, com a nivell extern, esdevenint en molts casos el model a seguir.

Les línies d'actuació del programa d'innovació són:

- Accions de formació en innovació
- Co-creació i co-desenvolupament de noves solucions
- Posicionament de la marca i aliances
- Intraprenedoria
- Fons competitius i convocatòries

Aquest document es presenta com a part de la candidatura de la Unitat d'Innovació de l'Hospital Germans Trias a la categoria "Excel·lència en projectes en gestió d'organitzacions" en el marc de la I Edició dels premis a l'excel·lència en projectes sanitaris a Catalunya, i ha estat escrit en la seva totalitat pel responsable del programa, el Dr Daniel Moreno Martínez.

Introducció

En el context actual del sistema de salut a Catalunya, la innovació és més que una aspiració; és una necessitat. En un entorn en constant evolució, les institucions sanitàries s'enfronten a una creixent pressió per adaptar-se, millorar l'atenció al pacient i optimitzar l'eficiència operativa. La necessitat d'innovar i evolucionar en l'àmbit de l'atenció mèdica és una prioritat ineludible, i en aquest sentit, ens enorgullim de presentar el nostre projecte a la I Edició Dels Premis A l'Excel·lència En Projectes Sanitaris A Catalunya.

Donat que els sistemes de salut experimenten pressions creixents, des de la demanda de serveis mèdics fins a l'evolució de les expectatives dels pacients, la innovació s'ha convertit en un element vital per garantir la sostenibilitat, la qualitat i l'eficiència de l'atenció sanitària (Hyrkäs, et al., 2020). A Catalunya, com a moltes altres regions, enfrontem reptes com l'envelliment de la població, la complexitat de les malalties cròniques i la necessitat de garantir l'accés equitatiu a l'atenció mèdica de qualitat (Vela, et al., 2019).

El nostre projecte relata la implementació exitosa d'un programa de suport a la innovació en l'entorn de l'Hospital Germans Trias i Pujol. Durant els últims cinc anys, hem treballat incansablement per fomentar un ambient propici per a la innovació al nostre hospital, campus, i al conjunt de Catalunya en general. Aquest programa no només s'ajusta a les demandes i necessitats de l'actualitat, sinó que també aborda els reptes únics que enfronta el sistema de salut a Catalunya. El programa, està fortament relacionat amb la teoria de la innovació, reconeix que la innovació en el sector de la salut va més enllà de la tecnologia i la recerca, i implica una transformació cultural, la col·laboració interdisciplinària i l'aplicació creativa de solucions per abordar els problemes més urgents (Kelly & Young, 2017).

En aquest document, detallarem com programa d'innovació de l'Hospital Germans Trias ha fomentat un ambient propici per a la innovació, ha impulsat la participació activa del nostre personal, ha promogut la col·laboració amb socis externs i ha generat resultats tangibles en termes de millora de l'atenció al pacient, eficiència operativa i sostenibilitat financera. Estem ansiosos per compartir el nostre viatge d'èxit i com hem convertit un programa d'innovació pioner en una realitat palpable que beneficia als nostres pacients, personal i comunitat en general, tot des de una perspectiva absolutament escalable i replicable en tot l'entorn català.

Objectius

La prestació de serveis sanitaris de qualitat a la població és l'objectiu principal dels hospitals catalans. Durant l'última dècada, així com durant la recent crisi sanitària, ha quedat palès que els centres de salut són llocs amb una gran capacitat d'innovació i generació de coneixement transferible. Històricament, la innovació, la transferència i els processos creatius als hospitals s'han gestionat des de les Oficines de Transferència de Resultats de Recerca (OTRIs) associades als proveïdors de salut. Aquestes OTRIs, que són una part estructural de les fundacions i dels instituts de recerca del territori, funcionen adequadament per a investigacions bàsiques, traslacionals i clíniques, però sovint han demostrat mancances a l'hora de gestionar la cadena de valor del

procés d'innovació als hospitals, així com a l'hora d'integrar els seus serveis dins l'estructura sanitària (Flessa & Huebner, 2021).

Aquest treball té com a objectiu iniciar, desplegar, avaluar i consolidar un programa de suport a la innovació complementari i diferenciat del ja existent, en aquest cas, a l'Institut de Recerca Germans Trias i Pujol, i que doni suport de manera focalitzada als processos derivats de l'activitat de l'hospital (Anon., 2011).

Mètode de treball i calendari

El desplegament del programa d'innovació, que ha estat integrat dins l'estructura de gestió de l'hospital, ha tingut una durada de 48 mesos i s'ha articulat en cinc etapes clarament definides:

- M1 a M6: Definició de l'equip de treball, delimitant les àrees de responsabilitat i les activitats associades.
- M6 a M30: Implementació d'activitats destinades a fomentar la innovació.
- M30 a M36: Avaluació de l'impacte generat per aquestes iniciatives.
- M36 a M48: Revisió i redefinició de les activitats prèviament desplegades.
- M48 a actualment: Consolidació del programa d'innovació en l'estructura hospitalària.

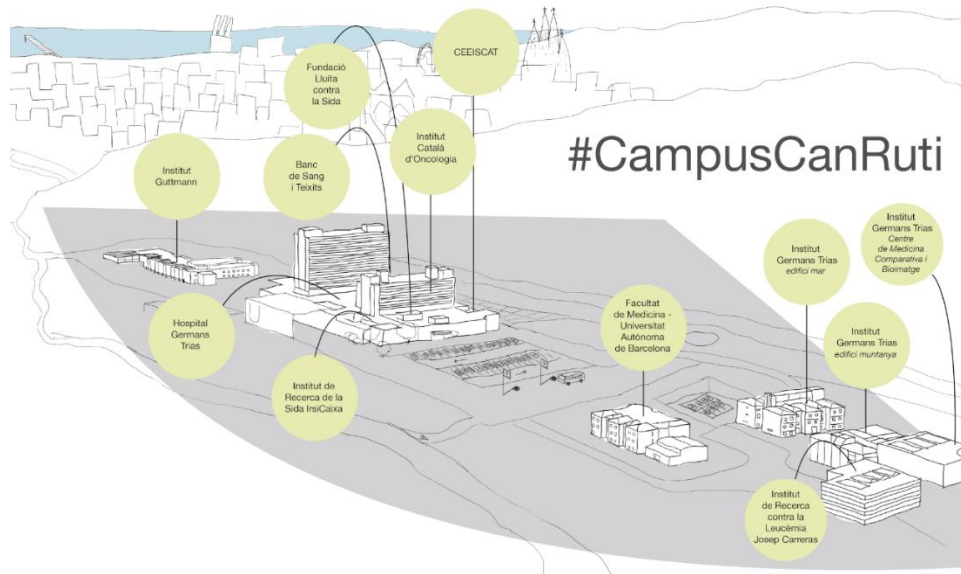
Durant aquest procés de desplegament, s'han incorporat diverses activitats i propostes amb l'objectiu d'avaluar la seva capacitat per redefinir la cadena de valor en la gestió de les idees, abordar les necessitats clíniques emergents i introduir solucions innovadores en el sistema de salut.



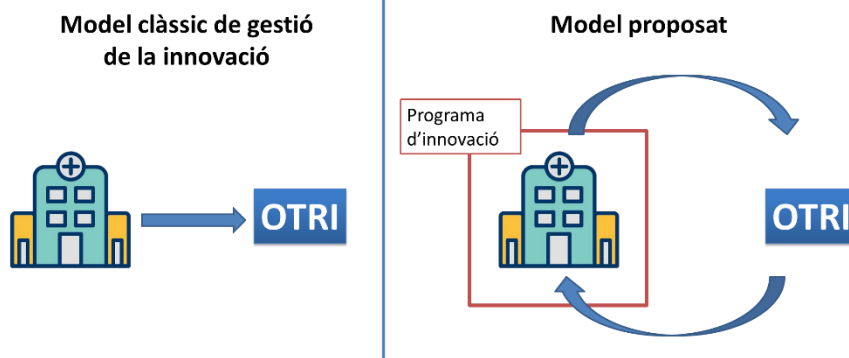
Lloc d'implantació

El programa d'innovació s'ha desplegat en el context de la Gerència Territorial Metropolitana Nord, més concretament, a l'Hospital Germans Trias i Pujol de Badalona.

El programa ha treballat intensament per integrar-se en la realitat del campus Can Ruti, i treballa colze a colze amb l'àrea d'innovació i desenvolupament del negoci de l'Institut de Recerca Germans Trias i Pujol (IGTP), així com amb altres actors del mateix campus i del territori.



És important recordar l'objectiu d'aquest projecte: transformar el model clàssic de gestió de la innovació. Al model clàssic, els hospitals confien als instituts de cerca/fundacions la totalitat de la gestió dels projectes de recerca i dels projectes d'innovació en totes les seves dimensions. Per contra, en el model que s'ha desplegat en el context del campus Can Ruti, s'integra a l'Hospital una petita estructura orientada a donar suport de forma focalitzada a les necessitats pròpies de l'Hospital, i a treballar per alinear la innovació del centre amb l'estratègia i els serveis oferts des de IGTP i la seva OTRI.



Participants

El programa d'innovació es va llançar a finals de 2018 amb la incorporació del Dr Daniel Moreno, líder d'aquesta candidatura, que es va traslladar a Catalunya des de Manchester (Regne Unit), on treballava des de feina anys en gestió d'innovació en el context la universitat i del sistema de salut britànic, per treballar juntament amb el Dr Oriol Estrada (Director d'Estratègia Assistencial a la Gerència Territorial Metropolitana Nord) en el desplegament del programa. El programa es va desplegar entre els anys 2019 i 2022 amb el suport continuat de la Gerència Territorial, i s'ha vist consolidat al 2023 com a unitat d'innovació i la incorporació de més perfils professionals. Així, avui dia el programa compta amb els següents recursos humans:



Daniel Moreno
Cap d'innovació



Mireia Cano
*Gestora de projectes
d'innovació i
transformació digital*



Gerard Albreda
*Gestor de projectes
d'innovació*



Eloi Querol
*Gestor de projectes
d'innovació i
transformació digital*

És important recalcar que un dels objectius principals del programa d'innovació és la creació d'un ecosistema d'innovació propi, que consisteix entre d'altres, en la identificació de personal de l'Hospital amb interès a participar en la comunitat d'innovació. Així doncs, l'equip d'innovació ha treballat durant tots aquests anys per "evangelitzar" la institució i construir un grup d'ambaixadors d'innovació format per professionals sanitaris de diferents àrees de l'Hospital. Ara com ara, l'àrea d'innovació compta amb més de 300 professionals identificats, fet que representa un augment de més del 500% en el nombre de treballadors del centre participant en projectes d'innovació. Des d'una altra perspectiva, i a efectes pràctics, 4 de cada 5 departaments/àrees de l'hospital han tingut o tenen projectes actius amb el programa d'innovació.



+300

Professionals sanitaris de la GTMN treballant amb el programa d'innovació



500%

Creixement en el nombre de professionals en projectes d'innovació

4/5

Departaments de l'hospital treballen amb el programa d'innovació



49%
Homes



51%
Dones

Finalment, és interessant explicar que, malgrat que la innovació tradicional està associada al gènere masculí, a l'Hospital Germans Trias s'ha treballat intensament per aconseguir paritat de gènere.

Resultats i indicadors

Els resultats obtinguts en els últims anys són positius, i han permès la consolidació del programa d'innovació en unitat d'innovació:

Organització d'activitats formatives i esdeveniments:

S'han organitzat més de 30 activitats formatives amb més de 130 hores acreditades i 5 grans esdeveniments sobre tecnologies emergents és un indicatiu del compromís amb l'aprenentatge i la formació. Aquestes iniciatives han proporcionat als empleats l'oportunitat d'actualitzar les seves habilitats i coneixements, cosa essencial en l'entorn sanitari en constant evolució.

Algunes iniciatives a destacar són la Healthcare Transformation Academy o els i-Days (totes dues iniciatives amb finançament europeu), entre d'altres.

Col·laboracions amb empreses i entitats externes:

De forma sistemàtica, s'identifica quines són les necessitats clíniques sense cobrir a l'Hospital i es cerca, en el context de l'horitzó tecnològic a Catalunya i Europa, sol·lucions que puguin donar resposta a aquestes necessitats. De la mateixa manera, es treballa amb altres organismes per tal de conduir dinàmiques que permetin identificar, dibuixar i esclarir les necessitats clíniques sense cobrir, per tal de posteriorment poder-ne treballar en les mateixes de forma col·laborativa. Així, s'han assegurat diverses col·laboracions amb empreses i centres de recerca per desenvolupar nous projectes. Aquest fet reflecteix una obertura a la innovació i la voluntat de posar l'Hospital a disposició del teixit intel·lectual del territori. Això pot donar lloc a noves oportunitats i a la transferència de coneixements entre sectors. Un projecte molt rellevant en aquesta línia és el projecte Remote Home Care (REHOCA)

Posicionament de l'Hospital reforç de la marca

La representació de l'hospital en més de 50 esdeveniments rellevants pel sector de la innovació en salut i la participació activa en grups de treball i en l'elaboració d'informes i recomanacions mostra la influència i la presència destacada de l'hospital en la comunitat mèdica i d'innovació. Aquesta influència pot conduir a la identificació de tendències emergents i la influència en polítiques i pràctiques del sector. En aquesta línia, aquest posicionament ha facilitat la inclusió de l'Hospital en grups importants com per exemple la Subcomissió d'Innovació en Atenció Primària, o el Grup de Treball de Tecnologies Emergents d'AQUAS que es va crear arran de la COVID-19. A més, el programa d'innovació ha liderat la creació del primer Grup de Recerca en Innovació, Economia de la Salut i Transformació Digital que es troba en un centre de recerca associat a un hospital català.

Programa d'acompanyament al clínic-innovador:

Des del programa d'innovació es va liderar la posada en marxa del primer programa d'acompanyament per clínics-emprenedors de Catalunya. Aquest programa, conegut com a "Healthcare Entrepreneur Exchange Programme" (HEEP) és ja tot un èxit que ha capturat i accelerat 18 projectes amb un alt valor de transferibilitat. HEEP es desenvolupa en estreta col·laboració amb l'Hospital de Leeds a Regne Unit, i ha demostrat ser un impuls per a la generació d'idees i la seva posterior implementació, ajudant a fer realitat solucions innovadores dins l'hospital a la vegada que aprenent d'altres ecosistemes d'innovació en salut més madurs, com és el cas del National Health Service al Regne Unit. A més, s'ha desplegat un programa de beques (Avança) que permet finançar el prototipatge de projectes d'innovació i acompanyar de forma personalitzada als referents clínics dels projectes.

Lideratge i suport de projectes competitius:

El programa d'innovació lidera la presentació de projectes amb consideració estratègica per part de la Gerència i la Direcció a convocatòries competitives, i a més, ofereix suport a les diferents àrees assistencials en la redacció de projectes amb una clara orientació innovadora. D'aquesta manera, s'han presentat més de 20 projectes a convocatòries competitives, i s'han consolidat més de 1.200.000 euros per projectes de diferent naturalesa. Com a data interessant, és destacable que 1 de cada 3 euros que el programa d'innovació sol·licita a fons competitius és concedit, fet que suposa una taxa d'èxit del 30%, molt per sobre de la mitjana d'estructures de gestió de projectes similars.

Objectiu	Indicador	Resultats
O1. Identificar i desenvolupar projectes d'innovació tecnològica	I1. Nombre de projectes d'emprenedoria identificats - TRL0 o TRL1	18
	I2. Nombre de beques avança concedides	9
	I3. Numero de projectes en el portfoli d'innovació IGTP-HGTP	17
O2. Permeabilitzar l'activitat innovadora a l'hospital	I4. % de creixement en el nombre de personal interessat i participatiu amb el programa d'innovació en els serveis	5
	I5. % de serveis de l'hospital fent ús de la cartera de serveis d'innovació	82
O3. Posicionament estratègic de l'hospital a l'ecosistema	I6. Nombre de publicacions científiques o comunicacions en congressos	8
	I7. Nombre d'actes o esdeveniments on innovació HGTP participa	50
	I8. Número de grups de treball, think tanks i xarxes d'innovació on l'hospital es troba representant	5
O4. Creació de cultura innovadora a l'hospital i aptituds	I9. Nombre d'accions i sessions de formació organitzades	30
	I10. Nombre de professionals participants en accions de formació en innovació acreditades	300
O5. Co-creació i co-desenvolupament de tecnologies	I11. Nombre de projectes en fase preliminar amb col·laboració externa	12
	I12. Nombre de projectes de validació o pilots en marxa	4
	I13. Nombre d'acords de col·laboració o confidencialitat signats	8
	I14. Numero d'accions de dinamització per desenvolupar solucions arran de necessitats	4
O6. Desenvolupament i gestió de projectes	I15. Nombre de projectes presentats a convocatòries competitives	21
	I16. Quantitat de fons sol·licitats en convocatòries competitives	4.100.000

En conjunt, aquests resultats indiquen una cultura d'innovació vibrant i un enfocament estratègic eficaç per afrontar els reptes i les oportunitats en l'entorn de la salut. La integració de la formació, la col·laboració, la representació, el suport a la innovació interna i l'execució de projectes competitius són indicatius d'un hospital que està a l'avantguarda en la innovació en salut.

Conclusions

L'estructura de suport a la innovació presentada en aquesta candidatura és pionera a Catalunya i ha demostrat resultats i replicabilitat en diferents contextos. L'establiment de rutines de treball acceptades per la comunitat de l'hospital és un signe de la integració de processos d'innovació a la rutina

diària. Això permet una execució més eficaç i sostenible de les iniciatives innovadores. En vista dels resultats obtinguts, concloem que la implantació del programa d'innovació és beneficiosa per l'Hospital Germans Trias i Pujol i per l'Institut Germans Trias i Pujol, i que dona suport a cinc grans àrees:

1. Formació: oferir oportunitats de desenvolupament i formació continuada en noves tecnologies als sanitaris
2. Co-creació i desenvolupament: col·laborar amb la indústria per desenvolupar noves tecnologies i introduir-les en el sistema de salut
3. Posicionament: millorar la percepció de l'hospital com col·laborador en l'ecosistema d'innovació
4. Intraprenedoria: crear eines per a identificar i traccionar projectes interns d'alt valor
5. Gestió de projectes: liderar i acompanyar la presentació de propostes i projectes a fons competitius



A l'Hospital Germans Trias en concret i al campus Can Ruti en general, l'estructura de gestió de la innovació està avui més consolidada que mai. De la mateixa manera, altres hospitals de la regió de Barcelona han implantat models semblants (amb les seves peculiaritats), basats en la redefinició de la cadena de valor del procés innovador detallada en aquesta candidatura. Al conjunt de l'estat espanyol, el model s'ha explicat en dues ocasions al Congrés Nacional d'Hospitals, i s'ha compartit amb més detall amb l'Hospital 12 de Octubre. Actualment, treballem a l'Hospital per implantar la UNE 166002_2021

De portes cap enfora, el futur d'aquest projecte passa per ser comunicat i elevat més enllà de Catalunya i d'Espanya, per tal de contribuir a la construcció d'altres ecosistemes d'innovació en altres hospitals del món. En aquesta línia, el programa d'innovació i l'estructura presentada en aquesta candidatura ha aixecat interès i ha estat compartida amb els següents hospitals:

- Hospital Italiano de Buenos Aires (Argentina)
- Hospital de Esbjerg (Dinamarca)
- Hospital de Odense (Dinamarca)
- Hospital de Manchester (Regne Unit)
- Hospital de Leeds (Regne Unit)
- Hospital de Sheffield (Regne Unit)
- Hospital Charité (Berlin)

Bibliografia

Anon., 2011. Problems and promises of innovation: Why healthcare needs to rethink its love/hate relationship with the new. *Dixon-Woods, Mary; Amalberti, Rene; Goodman, Steve; Bergman, Bo; Glasziou, Paul*, p. BMJ Quality and Safety.

Flessa, S. & Huebner, C., 2021. Innovations in Health Care—A Conceptual Framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Hyrkäs, P., Haukipuro, L. & Väinämö, S., 2020. Collaborative innovation in healthcare: a case study of hospitals as innovation platforms. *International Journal of Value Chain Management*, 11(1), p. 24.

Kelly, C. J. & Young, A. J., 2017. Promoting innovation in healthcare. *Future Hospital Journal*.

Vela, E. et al., 2019. Population-based analysis of the Healthcare expenditure in Catalonia (Spain): what and who consumes more resources?. *Gaceta Sanitaria*.