

## Paraules que curen

José Luis Moreno

Unitat d'Atenció a la Ciutadania, Participació i Treball Social. Hospital de Viladecans.

### Introducció

Des de fa anys hi ha un ampli consens a situar la ciutadania i les persones en el centre del sistema. Això comporta una adaptació dels sistemes sanitaris i dels prestadors de serveis. D'altra banda, una persona, en la seva relació amb el sistema sanitari i amb els prestadors de serveis, és cada vegada més un agent *actiu i participatiu*.

Els ciutadans, com a usuaris de dret i com a contribuents del sistema, volen una atenció sanitària satisfactòria i alhora eficient, que doni resposta a les seves necessitats i demandes en funció també dels temps actuals. El servei en si mateix ja no és suficient, el que compta és la forma com s'ofereix i com es dona als usuaris. No només cal una *bona assistència*, que se suposa; l'usuari demana també una *bona atenció*.

El nou model d'usuari, les noves variables com ara l'envelliment i la dependència, les noves estructures familiars, l'impacte de la immigració, la incorporació de les noves tecnologies i un entorn altament competitiu, a més dels canvis derivats de la situació econòmica actual, han fet canviar el patró d'utilització dels serveis sanitaris i, per tant, es fa necessari donar una renovada resposta i establir un nou marc de relació amb els ciutadans.

L'atenció al ciutadà en l'àmbit sanitari públic és quasi tot allò que envolta o acompanya l'activitat assistencial, i també elements concrets de la mateixa activitat assistencial. Entenem per *atenció a l'usuari* tot allò que afegeix valor a l'assistència, al servei i a l'organització, i que comporta la satisfacció d'uns ciutadans que cada cop tenen més influència en el sistema<sup>1</sup>.

Com a proveïdor de serveis sanitaris, cal tenir en compte que la prestació del servei la fan els i les professionals, assistencials i no assistencials. Per tant, es podria dir que a la unitat bàsica de prestació de serveis sempre s'hi

troben dues persones (una professional i una ciutadana, sigui pacient o no). Les condicions de la relació entre els diferents actors en la prestació dels serveis sanitaris i la ciutadania estan expressades en la *Carta de drets i deures de la ciutadania en relació amb la salut i l'atenció sanitària*<sup>2</sup>, que és el millor referent a l'hora d'emmarcar les expectatives de la ciutadania en relació amb la prestació dels serveis sanitaris (drets dels pacients), i de les organitzacions i dels professionals en relació amb el comportament dels pacients vers el sistema sanitari i els prestadors dels serveis sanitaris (deures dels pacients).

### La política d'atenció a la ciutadania a l'Institut Català de la Salut. Les línies estratègiques

L'Institut Català de la Salut (ICS) ha articulat diferents programes amb la intenció inequívoca de promoure l'acompliment dels drets i deures en el marc de la institució. Per tal que això sigui possible, la *participació* de la ciutadania (en la seva condició de pacients) i dels professionals és imprescindible. Per tant, s'han d'establir processos dinàmics i compartits on organització, professionals i ciutadania aportin els seus coneixements, valors, consideracions i opinions. I perquè aquesta participació sigui efectiva haurem d'introduir, més endavant, el concepte *experiència del pacient*.

Quina és, en què es concreta, la política d'atenció a la ciutadania de l'ICS? La política d'atenció a la ciutadania es troba orientada a fer realitat els nostres valors, integrant els següents compromisos<sup>3</sup> (línies estratègiques que s'hauran de desenvolupar a través d'objectius i plans d'acció) amb la ciutadania:

- Vetllar per l'acompliment de la *Carta de drets i deures* i promoure'n el seu coneixement.
- Conèixer l'*opinió de la ciutadania* per tal d'integrar-la de forma normalitzada en el funcionament de les organitzacions; conèixer les expectatives de la ciutadania per poder modular-les i donar respostes adients.
- Promoure la *participació* de la ciutadania, tant en la definició d'un nou model sanitari com en la presa de decisions dins del seu procés assistencial.
- Promoure el *voluntariat social* i l'*associacionisme*, reconeixent la seva importància com a xarxa transforma-

Correspondència: José Luis Moreno Bella  
Hospital de Viladecans  
Gerència Territorial Metropolitana Sud  
Institut Català de la Salut  
Av. de Gavà, 38  
08840 Viladecans  
Telèfon mòbil: 607 074 634  
Adreça electrònica: jlmoreno.hv@gencat.cat

dora, agent promotor de canvis socials i protagonista de l'acció entre els més desafavorits.

- Garantir a la ciutadania la *personalització de l'atenció* i el *tracte respectuós* quan s'adreça a qualsevol professional del sistema sanitari o a l'organització mateixa.

- Donar *accessibilitat* i *equitat* a cada ciutadà/ana per obtenir un nivell de salut que li permeti la millor qualitat de vida i d'autonomia possible, partint del principi de justícia, tenint en compte els recursos disponibles del sistema i facilitant-ne l'accés per la via escaient en cada moment.

- Garantir l'*eficiència* i la *sostenibilitat* del sistema en les accions que es realitzen per a l'atenció sanitària i administrativa de la ciutadania i que tinguin un cost/benefici adequat als recursos disponibles.

- Assegurar la *integritat assistencial*, la *transversalitat* i la *coordinació* en la gestió global de les necessitats de la persona en la dimensió física, psíquica, funcional, social i administrativa.

- Vetllar per la *confidencialitat* a l'hora de realitzar la tasca professional, com a preservació de la informació a què tenim accés i de la qual som dipositaris. És un dret bàsic de la ciutadania, així com també un deure bàsic dels professionals del centre de salut, que garanteix el seu dret a la intimitat, la dignitat i l'autonomia.

- Assegurar la *millora contínua*, entesa com un procés en el qual participen tots els professionals de l'organització i té com a objectiu l'increment progressiu de la qualitat, la competitivitat i la productivitat. Cal apostar per una actualització constant de les tecnologies i recursos per tal d'oferir aquella assistència que sigui més adequada per a l'atenció de la ciutadania.

- Promoure activitats de *formació* i *recerca* que millorin les competències dels professionals i les seves actituds. Cal cercar noves idees que aportin valor, fonamentades en el coneixement, i liderar projectes d'investigació i docència.

- Assegurar una política de *comunicació* tant amb els professionals com amb la ciutadania.

Així doncs, la Unitat d'Atenció a la Ciutadania ha de ser una unitat d'excel·lència *propera* als ciutadans, *compromesa* amb les persones i que *vetlli* per la millora continuada dels serveis.

## La Unitat d'Atenció a la Ciutadania, Participació i Treball Social de l'Hospital de Viladecans

Fins aquí, tot l'esmentat es pot trobar a la literatura (vegeu bibliografia) i m'ha servit, entre altres aspectes, per a la confecció del Pla d'Atenció a la Ciutadania de l'Hospital de Viladecans (òrbita de la macro i mesogestió): però, com es passa del món de les idees a la pràctica quotidiana en aquest hospital?

L'Hospital de Viladecans és un centre de proximitat (hospital general bàsic, que en diuen), referència de

185.000 habitants de cinc poblacions del Baix Llobregat (Castelldefels, Begues, Gavà, Viladecans i Sant Climent). Quan m'incorporo a l'hospital, en qualitat de responsable d'atenció a la ciutadania, el maig de 2011 (unes dates no gaire bones per a la lírica), després d'uns vuit anys dedicat a dissenyar polítiques d'atenció a la ciutadania a l'atenció primària del mateix territori, rebo el següent encàrrec: ajustar el quadre (per si s'havia torçat) amb una visió més sistèmica (pels antecedents com a professional de l'atenció primària), posar en valor allò que es fa bé, que no era poc, (visibilitat) i fer "territori" (millorar la coordinació entre nivells).

Em trobo una unitat sobrepassada per la càrrega assistencial (cul de sac on acaba tot allò que no m'agrada, que em complica l'existència, que no sé o que, simplement "no em toca": l'antitesi de la finestra única), malgrat la bona voluntat de les professionals que en formen part; reduïda, pel que fa a l'adequació de la càrrega als recursos; i que se n'aprofitava poc (o gens) de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC): res que no passés en d'altres centres i serveis de diferents proveïdors de serveis sanitaris, inclús de centres de diferents línies d'atenció (primària, especialitzada, hospitalària, salut mental, etc.). Per tal de fer efectiva la visió (relacionada amb la política de la institució i del pla estratègic), vaig triar uns valors (en consonància amb els de l'organització) que ens havien de guiar a la consecució dels objectius i els quals no hauríem d'ultrapassar: la confiança (ètic), la transversalitat (poètic) i la cordialitat (poètic).

Per a resumir de forma ordenada alguns dels resultats assolits per la unitat i la situació actual (i la de l'hospital), torno a recuperar, per agrupar-ne els més rellevants, els compromisos que adquireix l'ICS amb la seva política d'atenció a la ciutadania:

- *Promoció de la Carta de drets i deures*. S'han inclòs en el pla de necessitats formatives, en dos formats (en línia i presencial), activitats formatives i sessions adreçades a col·lectius específics. El coneixement de la *Carta* i d'algunes prestacions que se'n deriven ajuda, sens dubte, a millorar l'atenció.

- *Opinió de la ciutadania i participació*. Són dos aspectes que, ineludiblement, han d'anar plegats i que ens introdueixen el concepte (de moda?) de l'*experiència del pacient*. Aquesta la podem copsar de forma *reactiva* (tradicional, amb la gestió de reclamacions i el disseny d'enquestes de satisfacció) o *proactiva* (incorporant grups focals o nominals de pacients en el disseny i/o revisió de processos clau; escoltant els teixits associatius dels malalts o municipals i col·laborant en accions d'un caire més comunitari, etc.), no essent cap de les dues vies incompatibles, sinó complementàries (probablement ens interessa més la perspectiva del ciutadà, que la trobem a les segones). Com sigui que en els darrers anys hem treballat força

en el tema, per tal d'aconseguir que la ciutadania sigui un element tangible de l'organització, que ens porti llur experiència i saber fer (*know-how*) i que es desenvolupi tant en l'àmbit organitzatiu com en la presa de decisions que afecten la seva salut (decisions compartides), hem dissenyat juntament amb la Direcció del centre (l'impuls de la qual ha estat cabdal) la *Cartera de participació ciutadana* que serveix per adequar-les als ciutadans que en són l'objectiu (*target*), segons l'àmbit i el nivell de participació, i que ens ajuda a trobar i alinear estratègies per aconseguir un hospital *obert de veritat* a la ciutadania. Els resultats fins al moment són cinc grups focals per a disseny de processos clau; grups nominals per a la participació en la implementació del pla estratègic, com a més destacats. El més difícil, i on hem de concentrar les forces, és la continuïtat de les accions i, sobretot, el retorn.

– *Voluntariat social i associacionisme*. Pel que fa a aquest aspecte s'està revisant el programa de voluntariat amb l'Assemblea local de la Creu Roja i s'està estudiant l'apertura a d'altres associacions de voluntaris (sempre sota el paraigües de la Federació Catalana de Voluntariat Social). Es col·labora amb no menys de quinze organitzacions no governamentals per al desenvolupament (ONGD) en campanyes de sensibilització i captació. Així mateix hem desenvolupat diferents projectes amb entitats municipals, com la Xarxa d'Innovació Educativa (oferint cotutories de treballs de recerca d'alumnes de segon de batxillerat de diferents instituts de Viladecans), amb l'Ateneu de les Arts (centre acadèmic artístic, que ha col·laborat en diferents actes lúdics), amb centres de recursos juvenils municipals (creació i edició d'un vídeo per ajudar al compliment de la prohibició de fumar al recinte), etc.

– *Accessibilitat, transversalitat, coordinació i recerca*. Des del primer moment es va potenciar l'ús de les TIC, fins al punt que el 2018 s'ha activat al web de l'hospital un formulari (*Fem-ho fàcil*), espai des del qual la ciutadania pot consultar dubtes i agilitar qualsevol tràmit administratiu (inclosos aquells que no pertanyen *stricto sensu* a la cartera de serveis de la unitat), millorant així l'accessibilitat i evitant desplaçaments innecessaris. Així mateix, el 2018 hem endegat, juntament amb professionals d'atenció a la ciutadania de l'atenció primària del territori, la Comissió Mixta Administrativa, amb l'objectiu principal de millorar la coordinació entre nivells: aquesta comissió es reuneix amb una periodicitat bimensual i revisa processos on s'ha detectat alguna mena d'incidència.

– *Personalització de l'atenció i tracte respectuós*. En aquest punt cal remarcar els projectes que actuen sota el paraigües del *Pla d'humanització: hospital silencios* (estem fortament sensibilitzats amb l'impacte que el soroll té en l'entorn), *Fem-ho fàcil* (revisió exhaustiva de la documentació que es lliura als pacients per tal d'avaluar-ne la intel·ligibilitat i millorar-la) i *Hospital sense fum* (creació d'un

vídeo en col·laboració amb el Centre de Recursos Can Xic, que ha fet seu la Xarxa d'Hospitals Sense Fum).

Aquest és el nostre model, però en poden existir tants com centres o serveis trobem: el que és important és arribar a bon port, atorgant una atenció que no només sigui correcta sinó que sorprengui (atenció excel·lent). Tinc constància que en els darrers temps estan sorgint projectes interessants al territori (si més no, sota el meu prisma) per superar la bicefàlia clàssica dels hospitals (gestió de pacients *versus* atenció a la ciutadania), integrant els professionals de les dues unitats amb un lideratge únic (a l'estil de l'atenció primària).

## Perfil

Hi ha, però, en aquesta tasca de translació del món eidètic al real, un element sense el qual no hauriem aconseguit res i que són, com podreu imaginar, les persones, els professionals.

Fa un temps que s'està debatent sobre quin és el perfil adequat per liderar les polítiques d'atenció a la ciutadania (hi han passat metges, infermeres, treballadores socials, administratius, etc.). No vull (ni puc, per un tema d'espai) entrar en el debat, però deixaré aquestes dues reflexions, per a mi mandatàries, i un apunt: l'atenció a l'usuari és cosa de tots (no és patrimoni d'un o altre professional) i el nucli dur del negoci consisteix en el fet que metges, infermeres i d'altres professionals de la salut obren una porta cada dia. El que és realment necessari és *professionalitzar* l'atenció a la ciutadania, dotant d'eines en comunicació i habilitats personals aquells que s'hi dediquen (i tant me fa si és des de la Universitat com si és des d'un cicle formatiu). En aquest debat ha entrat fins i tot la que fins ara era l'única societat científica, la *Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad* (sembla que s'està redefinint o reinventant amb el naixement d'alguna federació territorial).

## I el final...

No voldria desapropitar aquesta oportunitat que em brinda *Annals de Medicina* sense posar negre sobre blanc un fet il·lustratiu de tot el que hem analitzat i que justifica el títol.

Fa ja uns anys, un dels meus fills em va preguntar a què em dedicava. En aquells moments era el *coordinador de processos d'atenció a la persona usuària* d'un servei d'atenció primària i li vaig respondre, si fa no fa, en aquests termes: “el teu pare es dedica a fer que la bona feina que fan molts professionals llueixi encara més”. Ell em respongué (suposo que perquè estàvem immersos en dates nadalenques): “així com el bon embolcall del regal?”... “Així és fill meu, i així m'ho sembla...” —vaig dir jo.

El més important per oferir una atenció que excel·leixi són les persones... i les paraules que curen.

### REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

1. Claves para la gestión de la Atención al Usuario en los Servicios de Salud. Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad (SEAUS). 2ª ed. revisada. Barcelona: SEAUS; 2016.
2. Departament de Salut. Generalitat de Catalunya. Carta de drets i deures de la ciutadania en relació amb la salut i l'atenció sanitària. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Salut; 2015. Disponible a: [http://canalsalut.gencat.cat/web/.content/\\_Sistema\\_de\\_salut/Drets\\_i\\_deures/destacats/carta-drets-deures.pdf](http://canalsalut.gencat.cat/web/.content/_Sistema_de_salut/Drets_i_deures/destacats/carta-drets-deures.pdf). Accés el 29 de gener de 2019.
3. Institut Català de la Salut. Política d'Atenció a la Ciutadania. Barcelona: Institut Català de la Salut; 2016. Consultable a: [http://ics.gencat.cat/web/.content/documents/rsc/pol\\_at\\_ciutadania.pdf](http://ics.gencat.cat/web/.content/documents/rsc/pol_at_ciutadania.pdf). Accés el 13 de gener de 2019.