

Documento elaborado por Hospital del Mar y Novartis,  
en colaboración con la Agencia de Innovación SDLI

# El intraemprendimiento como motor de la innovación en entornos sanitarios

Febrero 2022



# Contenido del informe

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1. Jornada de excelencia en innovación y transformación digital	<b>3</b>
1.2. Por qué innovar en salud	<b>3</b>
<b>2. Entendiendo el intraemprendimiento</b>	<b>5</b>
2.1. Introducción al intraemprendimiento	<b>5</b>
2.2. Ventajas del intraemprendimiento	<b>5</b>
<b>3. Taller de cocreación: barreras y oportunidades del intraemprendimiento</b>	<b>6</b>
3.1. Enfoque metodológico	<b>6</b>
3.2. Trabajo por equipos	<b>7</b>
3.3. Resultados del taller	<b>8</b>
3.3.1. Resultados del eje 1: estrategia y objetivos	<b>8</b>
3.3.2. Resultados del eje 2: organización y estructura	<b>8</b>
3.3.3. Resultados del eje 3: gestión del conocimiento	<b>9</b>
3.3.4. Resultados del eje 4: Procesos, métodos y herramientas	<b>11</b>
3.3.5. Resultados del eje 5: cultura de innovación	<b>11</b>
<b>4. Conclusiones finales</b>	<b>13</b>
<b>5. Referencias</b>	<b>15</b>
5.1. Referencias generales	<b>15</b>
5.2. Referencias de tendencias tecnológicas	<b>16</b>
5.3. Referencias de imágenes	<b>16</b>

# Introducción

## 1.1. Jornada de excelencia en innovación y transformación digital

El pasado 28 de octubre de 2021, el Hospital del Mar acogió la Jornada de excelencia en innovación y transformación digital, organizada junto a Novartis. En el marco de este evento, se desarrolló un taller de cocreación con responsables de innovación de centros asistenciales, para sentar unas bases comunes sobre el rol, retos y oportunidades del intraemprendimiento en el ámbito sanitario.

En el taller, dinamizado por la Agencia de Innovación SDLI (Sociedad de la Innovación) (SDLI, 2021), participaron profesionales relacionados con la innovación de diferentes centros hospitalarios, tal y como el Hospital General de Granollers, Hospital del Mar, Hospital Vall Hebrón, Hospital Sant Joan de Déu, Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, o la Mútua de Terrassa, entre otros.

### **Los objetivos de la sesión fueron:**

- **Reflejar los beneficios del intraemprendimiento en los centros asistenciales.**
- **Identificar las barreras existentes en los hospitales y centros asistenciales para fomentar el intraemprendimiento.**
- **Reflexionar y proponer soluciones para superar dichas barreras.**

Este documento pretende exponer algunos de los resultados surgidos del taller, así como generar un cuerpo de conocimiento que sea útil y práctico para responsables de innovación de centros asistenciales, en su objetivo de impulsar la cultura innovadora en sus organizaciones, a través del intraemprendimiento.

## 1.2. Por qué innovar en salud

El sistema sanitario se ha caracterizado durante las últimas décadas por una elevada capacidad de invertir en proyectos de investigación, y transferir conocimiento. (Muñoz, V. 2016), especialmente a través de los centros de investigación.

**“La innovación es difícil, pero no tenemos alternativa. El futuro no es una prórroga del pasado.”**

(Xavier Marcet)

A esta actividad, cada vez más se observa como los centros asistenciales le están añadiendo una sólida apuesta por impulsar la innovación aplicada, esto es, en generar e implementar soluciones que aporten un nuevo valor a los pacientes y familias en el proceso asistencial, en sus distintas fases.

Esta apuesta por la innovación busca adaptar el servicio asistencial a los cambios del entorno que se han ido acelerando durante las últimas décadas, derivados de la revolución digital, pero también de nuevas tendencias sociales (envejecimiento de la población, por ejemplo) y de mercado (aparición de nuevos “players” en el ámbito de la salud).

Además, ha aparecido la crisis de la Covid-19, una fuerza externa de gran impacto que ha conducido a los centros asistenciales y a sus profesionales sanitarios a innovar en la forma en que proporcionaban sus servicios de atención asistencial, así como a eliminar barreras entre diferentes especialidades, avanzando hacia la interdisciplinaridad y hacia un modelo de atención integrado que facilitara la agilidad y la eficiencia de los procesos asistenciales. (Ruiz, J. R. E, 2020).

En este marco de cambio constante, la innovación y la gestión del cambio se convierten en competencias indispensables de cualquier profesional, y parte fundamental de la estrategia de cualquier organización sanitaria, para desarrollar nuevas formas de atención sanitaria, que aseguren su calidad, fiabilidad, sostenibilidad y seguridad. (Antares Consulting S.A y AMGEN S.A, 2008-2009).

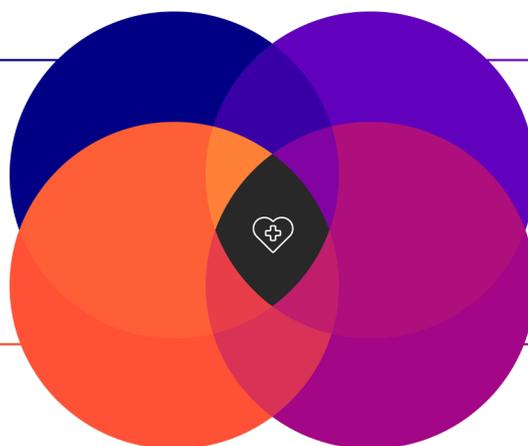
## Gráfico de tendencias de cambio en el ámbito sanitario

### Usuarios

- Envejecimiento y cronicidad
- Pacientes empoderados
- Servicios personalizados
- Humanización de la asistencia
- Prevención y estilo de vida
- Cambio generacional que acelera la digitalización

### Tecnología

- Inteligencia Artificial
- Algoritmo-doctor
- Digital therapeutics
- Personalización a través del Big Data
- Bio-impresión 3D



### Distribución

- Competencia de empresas de sectores tecnológicos
- E-commerce para transformar la cadena de valor
- Modelos DTC con suscripción para enfermedades crónicas

### Modelo Sanitario

- Hospitales virtualizados (telemedicina, consultas virtuales...)
- Nuevos modelos de relación con los payors (pago por resultado, tarifas planas...)
- Entrada de nuevos players tecnológicos que sustituyan tratamientos médicos
- GAFA: servicio médico con sistemas de receta automática

Tendencias de cambio en el ámbito sanitario (fuente: SDLI)

Para dar respuesta a estos retos, existen múltiples tipos de iniciativas que se aplican para impulsar la innovación en el ámbito hospitalario. Desde la más tradicional, asociada a la generación de innovación a partir de los esfuerzos de I+D (canalizado por los Institutos de Investigación), hasta las más novedosas colaboraciones con start-ups para adoptar nuevas tecnologías en las prácticas y gestión asistencial. (SDLI, 2019)

Una de las iniciativas más utilizadas en organizaciones de todos los sectores, es la del intraemprendimiento, que se basa en el desarrollo de ideas innovadoras generadas a partir del conocimiento y talento de sus diferentes perfiles de profesionales.

El presente documento se enfoca a identificar los retos y oportunidades del intraemprendimiento en el ámbito de la salud.



Tipos de iniciativas para impulsar la innovación (fuente: SDLI)

# Entendiendo el intraemprendimiento

## 2.1. Introducción al intraemprendimiento

El intraemprendimiento es un modelo de innovación interno enfocado a la participación de los profesionales para emprender desde dentro con el apoyo de la organización. (SDLI, 2015)

Esta forma de hacer innovación en las organizaciones tiene un gran potencial por dar voz al talento interno que más cerca está de las necesidades del usuario final, pero genera al mismo tiempo grandes retos para las organizaciones asistenciales: necesita de recursos, espacios, procesos, y nuevas competencias, y requiere que las organizaciones sanitarias prioricen procesos de innovación con resultados por definición inciertos, a otro tipo de iniciativas internas con mayor sentido de urgencia.

## 2.2. Ventajas del intraemprendimiento

Algunas de las ventajas del intraemprendimiento tanto para organizaciones como para profesionales, son:

- Mayor satisfacción, motivación y autorrealización.
- Aumento de la productividad y eficiencia de la organización.
- Mejora de la percepción de la organización y capacidad de atracción de nuevo talento.
- Aumento del sentimiento de pertenencia a la organización.
- Incremento del espíritu emprendedor y por tanto de la capacidad innovadora de la organización.
- Mayor capacidad de generar nuevo conocimiento asociado a las necesidades de pacientes y familias.
- Mayor agilidad en la generación de soluciones de valor para los pacientes y familias.

Todos estos beneficios contribuyen a la mejora de la experiencia de los pacientes y sus familias, el objetivo final de este tipo de iniciativas en el ámbito asistencial.

**“Necesitamos profesionales que aporten proximidad, empatía, ambición y que no pierdan la humildad para desarrollar proyectos con impacto”**

(Xavier Marcet)

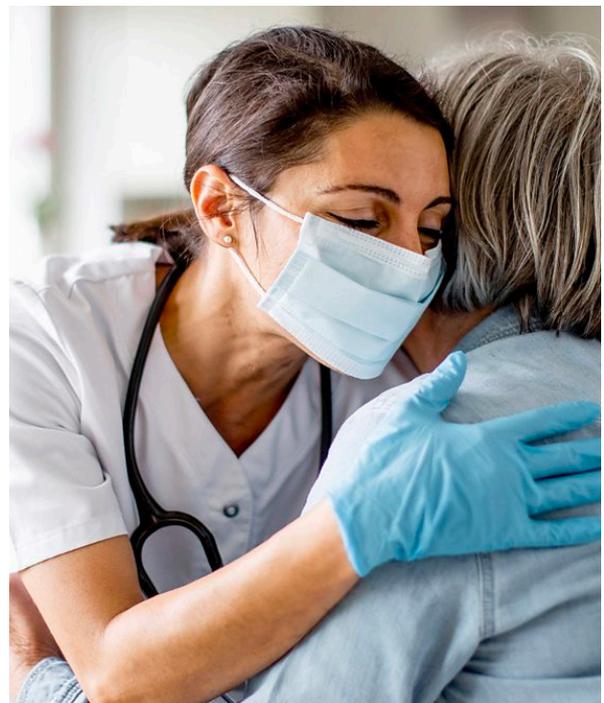


Figura 01

# Taller de cocreación: barreras y oportunidades del intraemprendimiento

## 3.1. Enfoque metodológico

El objetivo del taller celebrado en el Hospital del Mar era responder a las siguientes preguntas:

**¿Con qué barreras se encuentran las iniciativas de intraemprendimiento en los centros asistenciales y cómo podemos resolverlas? ¿Qué palancas usar para superarlas?**

Para ello, los participantes en el taller trabajaron con el modelo de innovación de SDLI, que se basa en 5 ejes clave para impulsar iniciativas corporativas de innovación:

**Estrategia y objetivos:** En el nivel más estratégico, se trata de asegurar las bases de las iniciativas de innovación en las organizaciones. Hablamos de:

- Visión estratégica a largo plazo.
- Compromiso de la dirección con la innovación.
- Alineamiento de la innovación con los objetivos estratégicos.
- Objetivos de innovación definidos y compartidos.
- Retrospectiva estratégica para evaluar el impacto de la innovación.
- Recursos para impulsar proyectos innovadores.



Tendencias de cambio en el ámbito sanitario (fuente: SDLI)

**Organización y estructura:** Cualquier tipo de iniciativa de innovación, también de intraemprendimiento, debe contar con un liderazgo claro dentro de la organización, que responda de los éxitos o fracasos del programa. Un análisis multisectorial aporta también la visión de que este liderazgo debe ser distribuido, es decir, apoyarse en agentes internos y externos clave, que varían según el tipo de organización, pero que normalmente toman la forma de:

- Comité de innovación.
- Agentes de innovación internos (cargos informales).
- Alianzas con agentes externos.

**Gestión del conocimiento:** La innovación no son sólo proyectos; es sobre todo conocimiento y aprendizajes. En este sentido, la gestión del conocimiento, previo y posterior a cualquier programa de intraemprendimiento, es clave para su éxito.

**Procesos, métodos y herramientas:** Para impulsar un “pipeline” de proyectos de innovación originados y desarrollados por parte de profesionales sanitarios, es clave poner a disposición de los mismos, los espacios, herramientas, metodologías y procesos que faciliten esta actividad.

**Cultura de innovación:** La transformación cultural es intrínseca a las iniciativas de intraemprendimiento. Una cultura organizativa se compone del conjunto de patrones de comportamiento observables en una organización, en ámbitos como la misión y el propósito, los métodos formales e informales de trabajo y relación, así como los valores colectivos e individuales de las personas de la organización. (SDLI, 2020). O como dice el dicho popular: “la cultura es todo aquello que ocurre cuando el jefe no está”. Decía Peter Drucker, gurú del management, que la “cultura se come a la estrategia para desayunar”. Es decir, sin cambio cultural, no hay intraemprendimiento que valga. Una organización con cultura innovadora es aquella capaz de crear un contexto organizativo que cultiva e impulsa la aplicación y el desarrollo práctico del pensamiento, comportamiento y potencial creativo de todos sus miembros de forma sostenida.

### 3.2. Trabajo por equipos

Durante el taller se formaron 5 equipos formados por distintos perfiles profesionales del sector sanitario: **Santiago García Blanco (Consejería de Salud del Gobierno de Cantabria), Diana Navarro i Llobet (Fundació Privada Hospital Asil de Granollers), Marc Jofre Cruanyes (Fundació Privada Hospital Asil de Granollers), Magí Roig (Consorci Sanitari Alt Penedès Garraf), Jaume Pérez Payarols (Hospital Sant Joan de Déu), Laura Buguñá Hoffmann (Hospital Universitari Mútua de Terrassa), Meritxell Cucala Rovira (Hospital de la Santa Creu i Sant Pau), Andrés Aristayeta Blas (Hospital de la Santa Creu i Sant Pau), Bàrbara Montaner Vega (Hospital Universitari Vall d’Hebron), Victòria Valls Comamala (Hospital Universitari Vall d’Hebron), Montse Blanes (Institut Bonanova PSMar), Sergi Madirolas (Institut Bonanova PSMar), Paula Sánchez (Hospital del Mar), Montserrat Salguero Pulido (Hospital del Mar), Joan Gibert (Hospital del Mar), Albert Màrquez (Hospital del Mar), Jordi Martínez Roldán (Hospital del Mar).**

Cada uno de los equipos se focalizó en trabajar entorno a uno de los ejes del modelo de innovación de SDLI. Primero, reflexionaron sobre las barreras existentes en los centros asistenciales en relación con las acciones que propone el modelo de innovación de SDLI por cada uno de los ejes anteriormente citados. Seguidamente, propusieron potenciales soluciones para superar los obstáculos identificados y, finalmente, los asistentes priorizaron las soluciones en función del impacto generado y la facilidad de su implementación.

De esta manera, al final del taller, se detectaron un gran número de barreras para fomentar el intraemprendimiento, así como, se desvelaba un plan de acción para fomentarlo en los centros asistenciales.

### 3.3. Resultados del taller

Detallamos a continuación los resultados del trabajo realizado por parte de los participantes de la sesión, para cada uno de los ejes analizados.

#### 3.3.1. Resultados del eje 1: estrategia y objetivos

Durante el taller realizado en el Hospital del Mar, se identificaron las siguientes barreras en el ámbito estratégico de la innovación:

- Carencia de unos objetivos claros de innovación.
- Carencia de una comprensión de los potenciales beneficios de la innovación por parte de los equipos directivos.
- Disociación entre los horizontes de impacto de la innovación y las responsabilidades más cortoplacistas de los equipos directivos.
- Falta de recursos y dificultad por obtener financiación para nuevos proyectos de innovación.

Las soluciones y oportunidades a este tipo de barreras que se identificaron pasan por:

- **Crear planes de innovación ágiles**, y dinámicos, ligados a los planes estratégicos de los centros asistenciales.
- **Definir claramente en estos planes el rol de la innovación** para alcanzar los objetivos definidos.
- **Definir indicadores de éxito de la innovación** en base a los objetivos marcados, lo que en las organizaciones sanitarias pasa por repensar los indicadores típicamente utilizadas para la gestión del día a día, para orientarlos más hacia el impacto en la vida del paciente.
- **Tener la capacidad de asignar ciertos recursos anuales a programas de intraemprendimiento y proyectos de innovación surgidos desde dentro.** En este sentido, cabe destacar que la innovación por

definición no debe necesitar grandes recursos, pero sí los indispensables para poder explorar y testear nuevas soluciones. Una fórmula ampliamente conocida es la aplicada por Google, que propone la exploración en continuo de 5 proyectos de innovación, durante 5 semanas, por un total de 5.000USD.

#### 3.3.2. Resultados del eje 2: organización y estructura

En el ámbito organizativo, las principales barreras identificadas durante el taller fueron:

- Trabajo en silos y poca cultura de trabajo en proyectos internos de forma colaborativa.
- Sistema organizativo demasiado jerarquizado que impide la participación en procesos estratégicos en base a capacidades y voluntades, más que a responsabilidades por ocupar un puesto de trabajo.
- Carencia en múltiples ocasiones de un/a responsable de innovación.
- Inexistencia de comités de innovación que agilicen y coordinen los proyectos de innovación, en este caso, surgidos de la iniciativa de intraemprendimiento.
- Inexistencia en algunas ocasiones de unidades de innovación. Éstas, cuando existen, tienden a poner el foco en trabajar para la obtención de financiación externa de sus proyectos de innovación, más que en activar e impulsar la exploración de nuevas ideas desde dentro.
- Falta de identificación de personas internas que puedan jugar un rol de promotores de la innovación interna (agentes de innovación).
- Falta de conocimiento y visibilidad del talento interno de la organización, para crear equipos de innovación con mayor potencial.

Esta situación provoca que, en muchos casos, el intraemprendimiento surja de forma puntual e informal y de forma reactiva, cuando un/a intraemprendedor/a tiene una idea que considera de mucho potencial, y moviliza recursos y contactos internos para buscar y conseguir financiación, que generalmente viene de fuera del hospital.

Las oportunidades que se propusieron para impulsar el intraemprendimiento en los centros asistenciales desde el eje organizativo fueron:

- **Asignar personas responsables de los resultados de innovación, lo más cerca posible de la Dirección.** En aquellas organizaciones de mayor éxito innovador, las responsabilidades de innovación están ancladas en el Comité de Dirección.
- **Crear unidades de innovación** que den soporte a los intraemprendedores en la gestión de sus proyectos.
- **Crear comités de innovación operativos**, ejecutivos, con enfoque a resultados.
- **Identificar el talento interno más capacitado**, y sobre todo, más motivado, por participar en proyectos de innovación.
- **Implicar a este talento innovador en los programas de intraemprendimiento.** En el Hospital de Cruces, han creado el grupo "Think Tank", compuesto por "los profesionales más disruptivos" en palabras de Inés Gallego, que ayudan a la organización a impulsar proyectos de innovación de futuro.
- **Visibilizar el talento innovador, asignándoles un rol interno** que permita a los demás profesionales identificarles como punto de apoyo para el desarrollo de proyectos innovadores.
- **Desarrollar un ecosistema de alianzas con agentes externos (universidades, centros tecnológicos, proveedores, entre otros) que faciliten el impulso de proyectos innovadores** que surjan de los programas de intraemprendimiento.

### 3.3.3. Resultados del eje 3: gestión del conocimiento

En este eje, las principales barreras identificadas fueron:

- Desconocimiento generalizado entre los profesionales sanitarios de los beneficios de la innovación, derivados de una falta de organizaciones referente en este ámbito.
- Poca cultura de compartir información entre las distintas áreas de la organización.
- Como resultado, desconocimiento de los proyectos innovadores que puedan estar realizándose internamente dentro del hospital.
- Reducida capacidad para prestar atención a iniciativas internas que vayan más allá de lo relacionado a la gestión de su día a día.
- Poca disponibilidad de tiempo para prestar atención a los cambios del entorno sobre los que podrían apalancarse para realizar las cosas de una nueva forma.



Figura 02

En este ámbito, tal y como se destacó durante la sesión de trabajo, las organizaciones sanitarias de mayor éxito en innovación trabajan aspectos como:

- **Crear un lenguaje propio de la innovación.**
- **Compartir internamente los proyectos de innovación.** hablamos tanto de los activos, como de los pasados, tanto si han sido un éxito como un fracaso. Es relevante recalcar aquí que compartir proyectos no pasa sólo por describirlos, sino también, y sobre todo, compartir los aprendizajes de los mismos. En innovación, se trata de que la organización aprenda. No sólo que adopte nuevas soluciones.
- **Planes de comunicación específicos para todo lo relacionado con la innovación:** el objetivo es facilitar el acceso a toda la información relacionada con la innovación, por parte de cualquier profesional.
- **Crear un lenguaje propio de la innovación.**
- **Compartir internamente los proyectos de innovación.** hablamos tanto de los activos, como de los pasados, tanto si han sido un éxito como un fracaso. Es relevante recalcar aquí que compartir proyectos no pasa sólo por describirlos, sino también, y sobre todo, compartir los aprendizajes de los mismos. En innovación, se trata de que la organización aprenda. No sólo que adopte nuevas soluciones.
- **Planes de comunicación específicos para todo lo relacionado con la innovación:** el objetivo es facilitar el acceso a toda la información relacionada con la innovación, por parte de cualquier profesional. Facilitarles el acceso, para facilitarles su implicación en la innovación.
- **Conocimiento y gestión de las tendencias de impacto en el negocio:** significa empoderar a los profesionales a través de facilitarles conocimiento de los cambios del entorno (como los tratados al principio del documento) que hay que tener en cuenta para el desarrollo de proyectos de innovación. Una clara área de trabajo

pasa por la creación de observatorios de tendencias, o procesos de "scouting" de nuevas soluciones para mejorar la prestación del servicio asistencial.

- **Desarrollar indicadores de aprendizaje,** que monitorice la evolución que queremos ver en el conocimiento adquirido por parte de la organización a través de la innovación.
- **Gestión de datos:** la práctica asistencial genera una incontable cantidad de datos del paciente, que podrían perfectamente convertirse en conocimiento (anonimizado) que alimentara los procesos de innovación internos, que demasiadas veces se realizan por cierto en base a asunciones e hipótesis no probadas. Convertir datos en conocimiento interno es una gran palanca de éxito para las iniciativas de intraemprendimiento.

En esta línea, muchas organizaciones aprovechan canales internos como las "newsletters", para crear boletines específicos de innovación. El ICS, con su plataforma digital Innòbics, comparte noticias relevantes de innovación con sus profesionales sanitarios.



Figura 03

### 3.3.4. Resultados del eje 4: Procesos, métodos y herramientas

Las principales barreras identificadas durante la jornada celebrada en el Hospital del Mar, fueron, en este eje, fueron:

- Carencia de métodos, procesos y herramientas formales para impulsar y desarrollar proyectos de innovación.
- Herramientas de gestión internas en ocasiones obsoletas, no facilitan la creación de entornos colaborativos.
- Alta sensibilidad al riesgo asociado a los proyectos de innovación, sobre todo a aquellos que más tocan la experiencia del paciente.
- Distanciamiento entre el profesional y el paciente respecto a todo aquello que se salga de la atención sanitaria, lo que impide involucrarle en procesos de innovación.

En este ámbito, se identificaron ciertas áreas de mejora en centros asistenciales, principalmente a nivel de:

- **Definición de retos de innovación** claros para los que la organización pide a sus profesionales su talento creativo.
- **Definición y consolidación de procesos** para empatizar con los pacientes e identificar áreas de mejora del "patient journey".
- **Definición de procesos formales para el desarrollo de los distintos tipos de proyectos de innovación**, incluyendo un buen plan de mitigación de riesgos en los proyectos de innovación.
- **Facilitar a los profesionales sanitarios acceso a metodologías de trabajo** de los equipos de innovación, para sus distintas fases (exploración, testeo y validación, desarrollo e implementación).
- **Herramientas para la gestión de los proyectos de innovación**, tanto para compartir ideas como para gestionar los propios proyectos.

- **Definición de criterios claros de decisión sobre los proyectos de innovación**, lo que implica transparencia en todo el proceso.

Por ejemplo, Inés Gallego compartió durante la sesión sus "Desayunos tecnológicos" internos, unos espacios de corto formato con profesionales de la organización, con el objetivo de generar nuevas ideas a aplicar en la organización. Esto es, crear espacios y facilitar procesos de creatividad para impulsar nuevos proyectos innovadores.

### 3.3.5. Resultados del eje 5: cultura de innovación

Las principales barreras que están limitando la cultura de innovación en los centros asistenciales son:

- Reducidos conocimientos y capacitaciones en competencias ligadas a la innovación.
- Reducida cultura de experimentación, necesaria para desarrollar proyectos en entornos inciertos.
- Falta de incentivos a la innovación (están sin embargo ligados al éxito de su día a día).
- Carencia de una cultura de aceptación del fracaso, algo íntimamente ligado a la cultura de la excelencia tan necesaria para el buen funcionamiento de la práctica asistencial.
- Falta de sistemas comunicativos internos que faciliten la dispersión del conocimiento sobre innovación a lo largo de las organizaciones.
- En muchas de estas organizaciones, incluso, no se dispone de herramientas para llegar a ciertos tipos de perfiles de profesionales de forma digital, lo que dificulta la difusión del mensaje.

Para impulsar la cultura innovadora en centros asistenciales, se han identificado una serie de ámbitos de actuación:

- **Procesos de contratación y on-boarding de nuevos profesionales**, que incorporen el valor de la innovación desde el primer momento, tanto para la toma de decisión sobre la contratación, como también para la integración en planes de on-boarding que incorporen.
- **Procesos de contratación y on-boarding de nuevos profesionales**, que incorporen el valor de la innovación desde el primer momento, tanto para la toma de decisión sobre la contratación, como también para la integración en planes de on-boarding que incorporen una participación en programas internos de innovación.
- **Capacitación**: planes de formación específicos para potenciar las competencias de innovación, a través del desarrollo práctico de proyectos de innovación ligados a retos reales de la organización. Los propios programas de intraemprendimiento son una oportunidad formativa para sus participantes, en metodologías como el Design Thinking, Lean Start-up, o Scrum.
- **Fomentar la cultura de experimentación** a través del aprendizaje de métodos de captura de insights de usuarios y validación de hipótesis con los mismos.
- **Incentivos**: ligar la participación en formaciones y programas de intraemprendimiento a un sistema de incentivos internos. Este sistema puede basarse tanto en compensaciones económicas, como en visibilidad interna, u oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.
- **Comunicación**: un programa de intraemprendimiento necesita acompañarse de un plan de innovación ad-hoc, que sepa resolver las dudas de los profesionales sanitarios, y generar atractivo entre los mismos para motivarlos a innovar.
- **Aceptación del fracaso**: las organizaciones más innovadoras son aquellas que no sólo premian a los que triunfan con sus proyectos de innovación, sino que reconocen el esfuerzo de todos aquellos que intentan ayudar a que la organización sea más innovadora.

Las organizaciones sanitarias más innovadoras se caracterizan por una clara apuesta por crear cultura de innovación.

Uno de los elementos más comunes es la creación de eventos internos y externos relacionados con la innovación, para crear marca, motivación y visibilizar el talento innovador de la organización. Es el caso del Hospital de la Vall d'Hebron con sus jornadas anuales del mencionado programa "Jo Innovo", en las que se premian las mejores ideas de sus profesionales sanitarios; o como del Hospital de Cruces, tal y como compartió Inés Gallego durante la sesión, con su serie de actuaciones para el impulso de la cultura de innovación, a través de principalmente:

- Sesiones internas "Izpiak" ("rayo" en Español), para compartir proyectos innovadores de la organización.
- Berripills, sesiones abiertas al exterior sobre la innovación sanitaria que está fomentando el hospital.

El Hospital del Mar, también es un claro ejemplo de organización que, ligado a las líneas estratégicas del área de innovación, celebra jornadas recurrentes para sensibilizar y comunicar a la organización y sus colaboradores, sobre la importancia de la innovación, y los retos que ésta representa de cara al futuro.

# Conclusiones finales

Las formas de impulsar la innovación están cambiando. Y más en el ámbito sanitario. Ya no basta con que el departamento de Innovación asuma la responsabilidad de impulsar investigación y buscar financiación a los proyectos que surjan. Los retos son mucho mayores e inciertos, y pasan indiscutiblemente por abrir la innovación a la colaboración: con pacientes, con profesionales sanitarios y no sanitarios, con start-ups, con centros tecnológicos, con empresas, o con otros centros asistenciales.

En este sentido, el talento con el que cuentan las organizaciones sanitarias representa una gran oportunidad que no puede ser desaprovechada. Los hospitales deben crear aquellos espacios para ayudar a sus profesionales a involucrarse y trabajar para encontrar soluciones a necesidades aún no resueltas y avanzar hacia una innovación más centrada en el paciente.

Para hacer frente a este reto, gracias a la sesión celebrada en el Hospital del Mar, tenemos identificados tanto los retos como las oportunidades y posibles soluciones para superar las barreras a la innovación, y en concreto al intraemprendimiento en centros asistenciales.

A modo de resumen, los centros hospitalarios pueden seguir los siguientes **10 pasos para el éxito** de la innovación sanitaria a través del intraemprendimiento:

- 1. Crea la visión:** define qué queremos conseguir a largo plazo. Nútrete del plan estratégico para ello.
- 2. Pon foco:** define cuáles son los retos que debemos resolver a corto plazo para alcanzar la visión. Diseña un plan de innovación que guíe a la organización.
- 3. Implica a tus agentes de innovación:** identifica a los jugadores más disruptivos de tu organización, para que participen y atraigan a otros profesionales a desarrollar proyectos de innovación.
- 4. Lidera el cambio:** ofrece recursos, tiempo y espacios para que los innovadores hagan su trabajo.

- 5. Adopta nuevos métodos:** la innovación en el entorno actual pide de metodologías de innovación ágiles, basadas en design thinking, lean-start-up y scrum, entre otras. Capacita a tus profesionales para que sean autónomos en la aplicación de estas metodologías.
- 6. Experimenta y acepta el error:** fomenta que los equipos exploren y hazles saber que el error es una valiosa forma de aprendizaje.
- 7. Construye buscando impacto:** prioriza y desarrolla proyectos de innovación con indicadores de impacto sistémico (visión de paciente, organización y sistema de salud).
- 8. Visibiliza el talento:** comunica, todo lo que puedas, sobre los proyectos y equipos de innovación al resto de la organización. Visibiliza que el cambio está ocurriendo en el presente.
- 9. Reconoce el esfuerzo:** reconoce no sólo el éxito, sino el esfuerzo de los profesionales de salud que ofrecen su talento para innovar. Sólo así crearás una cultura organizativa que realmente apueste por la creatividad, exploración e innovación.
- 10. Pivota:** la gestión de la innovación debe adaptarse a los cambios del entorno. Los retos nunca son definitivos y por ello debes ser ágil en adaptar el modelo de innovación de tu organización a las nuevas necesidades que van surgiendo.

El intraemprendimiento es clave para el futuro de las organizaciones sanitarias, y la manera de abordarlo pasa por anclar la innovación en las prioridades estratégicas de las organizaciones sanitarias, y dotar a sus profesionales de los medios, recursos y capacidades que les permitan explorar nuevas formas de prestar servicios sanitarios.

**¡Es la hora de los intraemprendedores sanitarios!**



10 pasos para el éxito del intraemprendimiento (Fuente: SDLI)

# Referencias

## 5.1. Referencias generales

Acció-Generalitat de Catalunya. (2021). *Les ciències de la vida i la salut a Catalunya*. Disponible en: [Les ciències de la vida a Catalunya. ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa \(gencat.cat\)](https://www.gencat.cat/acicio/).

Acis. (2021). Disponible en: <https://acis.sergas.es/cartafol/Nodos-de-innovacion?idioma=es>.

Antares Consulting S.A y AMGEN S.A. (2008–2009). *La innovación en la gestión hospitalaria: implicaciones y experiencias*. Disponible en: [https://achc.org.co/hospital360/propuesta/Alineacion/Sinergias/Innovacion\\_en\\_la\\_Gestion\\_Hospitalaria.pdf](https://achc.org.co/hospital360/propuesta/Alineacion/Sinergias/Innovacion_en_la_Gestion_Hospitalaria.pdf)

Biotech-Spain.Com. Retrieved. (2021). *San Pablo, pionero en innovación para bebés prematuros*. Biotech-Spain.Com. Disponible en: <http://biotech-spain.com/es/articulos/san-pablo-pionero-en-innovacion-para-bebes-prematuros/>

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Disponible en: [modernidad-liquida-pdf.pdf \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com/modernidad-liquida-pdf.pdf).

Draeger.Com (2021). Disponible en: [https://www.draeger.com/es\\_es/Home](https://www.draeger.com/es_es/Home)

ehCOS. (2018) *La revolución del mHealth en salud: de las apps al dato de salud integrado*. Disponible en: <https://www.ehcos.com/la-revolucion-del-mhealth-en-salud/>

El Economista. (2021). *La innovación se pone al servicio del cuidado del paciente y de la calidad asistencial*. elEconomista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/salud-innovacion/noticias/11174064/04/21/La-innovacion-se-pone-al-servicio-del-cuidado-del-paciente-y-de-la-calidad-asistencial.html>

Esade Entrepreneurship Institute. (2019, October 17). *How to spark innovation in hospitals*. Esade Do Better. Disponible en: <https://dobetter.esade.edu/en/spark-innovation-hospitals>

Europa Press. (2013). *El ICS extiende la consulta virtual en los preoperatorios a sus hospitales*. Disponible en: <https://www.infosalus.com/asistencia/noticia-ics-extiende-consulta-virtual-preoperatorios-hospitales-20131202121520.html>

Furstenthal, L., & Roth, E. (2021). *Innovation—the launchpad out of the crisis*. Mckinsey.Com; McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-the-launchpad-out-of-the-crisis>

Gracia, M. (2021). *La digitalización, el salvavidas de los hospitales frente a la pandemia*. El Periódico. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/activos/innovadores/20210520/digitalizacion-salvavidas-hospitales-frente-pandemia-11743854>

Muñoz, V. (2016). *El hospital del futuro*. El mundo.Es. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2016/03/28/56f90b5e268e3e5c048b4575.html>

Novartis Biome Spain. (2021). Disponible en: <https://www.biome.novartis.com/innovation-hubs/novartis-biome-spain>

Press Ganey (2016). *Strategic Insights Report: Competing on Patient-Driven Value: The New Health Care Marketplace*. Press Ganey. Disponible en: [https://healthcare.pressganey.com/2015-SI-Competing\\_on\\_Patient-Driven\\_Value](https://healthcare.pressganey.com/2015-SI-Competing_on_Patient-Driven_Value)

Quijada,P. (2016) Inés Gallego: "En nuestro hospital cualquiera puede innovar." (2017, June 8). Innovaspain.com. <https://www.innovaspain.com/ines-gallego-hospital-puede-innovar/>

Regemat 3D. (2019). Disponible en: <https://www.regemat3d.com/>

Ruiz, J. R. R. E. (2020). *Cómo los hospitales públicos innovadores nos están ayudando a superar la pandemia*. The conversation

Savana (2021). Savanamed.Com. <https://savanamed.com/>

SDLI (2015). Por qué deberías convertirte en intraemprendedor, contado por intraemprendedores. Sociedaddelainnovacion.es. Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/intraemprendedores/>

SDLI (2017). 10 elementos clave de Innòbics, la comunidad de innovación abierta en salud del ICS. Sociedaddelainnovacion.es. Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/10-elementos-clave-innobics-la-comunidad-innovacion-abierta-salud-del-ics-institut-catala-la-salut/>

SDLI (2019). Iniciativas de innovación corporativa: ¿cuál de ellas podemos aplicar? Sociedaddelainnovacion.es. Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/iniciativas-de-innovacion-corporativa/>

SDLI (2020). Què és el dilema de l'innovador i com pot afrontar-lo la teva empresa. Disponible en: [sociedaddelainnovacion.es. https://www.sociedaddelainnovacion.es/ca/dilema-de-linnovador/](https://www.sociedaddelainnovacion.es/ca/dilema-de-linnovador/)

SDLI. (2020 (2)). Cómo superar las barreras a la innovación (incluso las tres muertes de una idea). Sociedaddelainnovacion.es. Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/barreras-a-la-innovacion/>

SDLI. (2020 (3)). 6 tipos de culturas de empresa desde las que impulsar la innovación corporativa. Sociedaddelainnovacion.es. Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/6-tipos-de-cultura-de-empresa-para-impulsar-la-innovacion-corporativa/>

SDLI. (2021). Sdli.es. Disponible en: <https://www.sdli.es>

## 5.2. Referencias de tendencias tecnológicas

Mace, A. (2021). 9 health technologies every executive should be excited about in 2021. Healthcareweekly.com. Disponible en: <https://healthcareweekly.com/health-technologies/>

MIT Technology Review. (2021). Disponible en: <https://www.technologyreview.com/topic/tech-policy/tech-and-health/>

Jiménez, J., Rodríguez, P., López, M., & Pérez, E. (2021). Medicina y salud: Noticias y novedades - Xataka. Xataka.Com. Disponible en: <https://www.xataka.com/categoria/medicina-y-salud>

Tendencias en salud que están marcando este 2021. (2021). Ekosnegocios.Com. Disponible en: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/tendencias-en-salud-que-estan-marcando-este-2021>

## 5.3. Referencias de imágenes

Figura 01: BBC News . Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/programmes/w3cszcch>

Figura 02: Novartis Biome Spain. (2021). Disponible en: <https://www.biome.novartis.com/innovation-hubs/novartis-biome-spain>

Figura 03: Novartis Biome Spain. (2021). Disponible en: <https://www.biome.novartis.com/>