



Fábricas de experiencias

Los mejores hospitales latinoamericanos apuestan por el modelo de experiencia del paciente, que promete mejorar la seguridad considerando sistemáticamente lo que el paciente tiene por decir. Y este ránking comienza a medirlo.

POR FERNANDO VALENCIA MURCIA, AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE

Júlia Lima, una joven bailarina brasileña ingresó en 2015 al hospital Albert Einstein por un cuadro grave, pero soluble. Sin embargo, una serie de eventos adversos y equívocos de comunicación infelizmente desencadenaron en su muerte. Desde ese entonces, este hospital paulista se propuso hacer de esta tragedia el punto de inicio de una nueva política destinada a mejorar la seguridad, a través de modelos de comunicación entre los equipos clínicos y los pacientes y sus familias. Se trata de un nuevo paradigma: el de la experiencia del paciente.

Este paradigma viene a superar el de satisfacción del paciente, basado en encuestas posteriores al servicio. Al integrar la educación, la investigación, la transparencia y la acción comunicativa activa por parte del hospital hacia la comunidad durante todo el proceso de atención médica, lo que se busca es generar esquemas inmediatos de creación de información y acciones relevantes para evitar eventos adversos, *ex ante* y *no ex post*, como pasa con el modelo de satisfacción.

A dos años de la muerte de Júlia Lima, el modelo del Albert Einstein funciona, y ha avanzado hacia una serie de iniciativas que convierten a este hospital en el líder latinoamericano en la materia, conforme lo ratifica este ránking, que integra a la experiencia del paciente como dimensión de análisis. “Varias otras iniciativas de experiencia del paciente nos han permitido tener pacientes informados y comprometidos, lo que ha impactado positivamente nuestros indicadores de seguridad y transparencia, dice Sidney Klajner, presidente del Albert Einstein. “Hemos investigado que la relación entre médico y paciente ha mejorado”, complementa.

Al mejorar sistemáticamente el diálogo entre pacientes y familiares con

De los 49 hospitales que calificaron en este ránking, 46 de ellos tienen unidades específicas de experiencia del paciente, distintas a las de calidad. Estas suelen estar dirigidas por profesionales de administración especializados en gestión y gerencia de salud.

el personal clínico, es posible tener mayor información sobre los padecimientos de los pacientes y así generar investigación encaminada a mejorar los diagnósticos y las prácticas. Paralelamente, esto produce una mejor comunicación con el entorno del hospital, produciendo un trato más cálido y personal, lo que lleva a una mayor predisposición a colaborar y alimentar con información al sistema.

Así como el Albert Einstein, el que lidera este ránking, varios otros hospitales han desarrollado en el último tiempo distintos modelos de experiencia del paciente, yendo a la misma velocidad que los sistemas de salud del contexto global. Dado este desarrollo, AMÉRICA ECONOMÍA ha creado una nueva dimensión de análisis: la de Dignidad y Experiencia del Paciente (ver metodología).

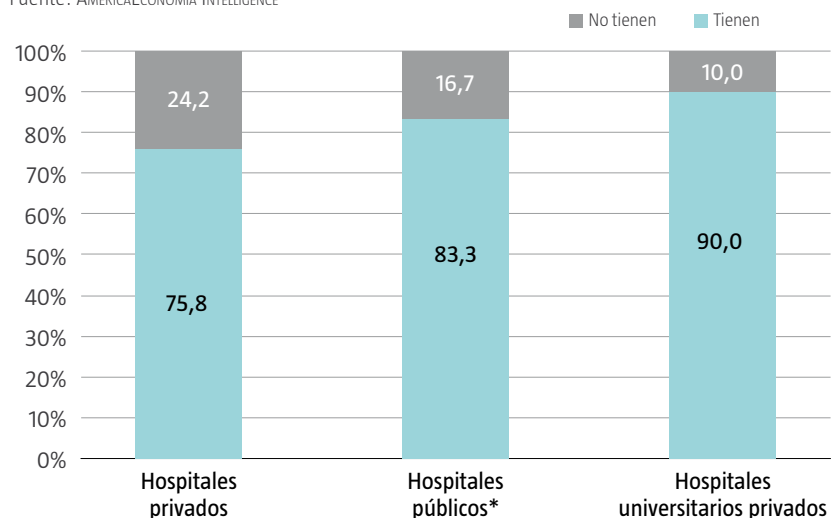
Revisando las prácticas de los mejores hospitales de América Latina, que fueron reportadas para este ránking, es posible dar con algunos hallazgos.

Por ejemplo, de los 49 hospitales que calificaron en este ránking, 46 de ellos tienen unidades específicas de experiencia del paciente, distintas a las de calidad. En cuanto al tipo de hospital, 100% de los universitarios privados la tienen, mientras que el 94% de los privados y el 67% de los públicos y universitarios públicos las tienen. Estas unidades suelen estar dirigidas por profesionales de las ciencias administrativas especializadas en gestión y gerencia de salud (en el 61% de los casos).

Presencias que sanan

Programas de experiencia de paciente que incorporan familia, amigos o mascotas en procesos de recuperación clínica, según tipo de hospital del ránking

Fuente: AMÉRICA ECONOMÍA INTELIGENCIA



* Incluye hospitales universitarios públicos

RK 2017	RK 2016	HOSPITAL O CLÍNICA	PAÍS	CIUDAD	TIPO	N° EGRESOS	N° TRANSPLANTES 2014 - 2016			N° MÉDICOS FULL TIME
							CORAZÓN	HÍGADO	RIÑÓN	
1	1	Hospital Israelita Albert Einstein	BR	São Paulo	Privado	50.259	67	321	315	484
2	2	Clínica Alemana	CL	Santiago	Privado	40.604	2	19	19	1.017
3	3	Fundación Valle del Lili	CO	Cali	Universitario privado	24.493	19	196	272	455
4	5	Hospital Italiano de Buenos Aires	AR	Buenos Aires	Privado	38.833	90	120	210	584
5	4	Hospital Samaritano de São Paulo	BR	São Paulo	Privado	25.171	0	3	254	281
6	7	Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología	CO	Bogotá	Universitario privado	14.389	21	169	133	328
7	6	Hospital Clínica Bíblica	CR	San José	Privado	7.084	0	1	5	283
8	8	Fundación Cardiovascular de Colombia	CO	Bucaramanga	Universitario privado	6.849	37	22	44	210
9	9	Hospital Pablo Tobón Uribe	CO	Medellín	Universitario privado	16.797	0	95	209	353
10	10	Hospital Universitario Austral	AR	Buenos Aires	Universitario privado	10.317	7	153	86	327
11	13	Centro Médico Imbanaco	CO	Cali	Privado	13.347	0	0	137	411
12	12	Médica Sur	MX	Ciudad de México	Privado	13.417	0	5	19	181
13	11	Clínica Internacional	PE	Lima	Privado	15.989	0	0	0	430
14	15	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	BR	São Paulo	Privado	22.009	1	27	51	56
15	14	Clínica Ricardo Palma	PE	Lima	Privado	10.766	0	0	0	286
16	16	Hospital de San Vicente Fundación	CO	Medellín	Universitario privado	36.623	0	0	32	322
17	18	Hospital Moinhos de Vento	BR	Porto Alegre	Privado	23.381	0	0	0	120
18	20	Clínica Las Américas	CO	Medellín	Privado	17.548	0	0	0	131
19	23	Punta Pacífica	PA	C. de Panamá	Privado	5.702	1	0	0	35
20	0	Hospital Santa Paula	BR	São Paulo	Privado	12.439	0	0	0	26
21	17	Hospital Alemán	AR	Buenos Aires	Privado	14.818	5	53	45	707
22	27	Hospital infantil Sabará	BR	São Paulo	Privado	6.262	0	0	0	191
23	31	Clínica Universidad de La Sabana	CO	Bogotá	Universitario privado	6.153	0	0	0	69
24	26	Hospital São Vicente de Paulo	BR	Rio de Janeiro	Privado	1.309	0	0	1	65
25	22	Mederi	CO	Bogotá	Universitario privado	40.677	0	0	245	559
26	29	Hospital General de Medellín	CO	Medellín	Público	24.411	0	0	0	101
27	35	Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde	EC	Guayaquil	Privado	17.493	0	0	0	257
28	32	Hospital El Cruce	AR	Florencio Varela	Universitario público	4.445	9	120	29	153
29	38	Hospital Sótero del Río	CL	Santiago	Público	41.770	1	2	60	673
30	25	Clínica del Occidente	CO	Bogotá	Universitario privado	13.227	0	0	0	227
31	30	Hospital Edmundo Vasconcelos	BR	São Paulo	Privado	12.159	0	0	0	488
32	33	Clínica Universitaria Bolivariana	CO	Medellín	Universitario privado	14.500	0	0	0	88
33	41	Clínica El Rosario - Sede Tesoro	CO	Medellín	Privado	9.518	0	0	0	138
34	-	Hospital TotalCor	BR	São Paulo	Privado	7.477	0	0	0	208
35	36	Hospital Galenia	MX	Cancún	Privado	2.689	0	0	0	24
36	-	Hospital Infantil Teletón de Oncología	MX	Querétaro	Privado	360	0	0	0	50
37	44	Fundación Hospital Infantil Los Ángeles	CO	Pasto	Privado	5.754	0	0	0	83
38	34	Clínica de Marly	CO	Bogotá	Privado	20.618	0	0	40	60
39	43	Hospital Municipal Dr. Moisés Deutsch - M'Boi Mirim	BR	São Paulo	Público	18.706	0	0	0	420
40	40	Hospital Universitario Departamental de Nariño	CO	Pasto	Universitario público	19.723	0	0	0	155
41	-	Clínica Reina Sofía	CO	Bogotá	Privado	10.581	0	0	21	85
42	-	Clínica San Pablo	PE	Lima	Privado	7.049	0	0	0	43
43	-	Hospital Marcelino Champagnat	BR	Curitiba	Privado	9.997	0	0	0	87
44	-	Sanatorio Americano	UY	Montevideo	Privado	12.042	6	0	1	162
45	-	Centro Médico Paso Real	VE	Charallave	Privado	4.296	0	0	0	93
46	-	SES Hospital de Caldas*	CO	Manizales	Público	12.062	0	0	0	114
47	37	Clínica Medellín	CO	Medellín	Privado	21.254	0	0	0	96
48	-	Clínica Los Nogales	CO	Bogotá	Privado	7.839	0	0	0	247
49	-	Hospital Ángeles Linda Vista	MX	Ciudad de México	Privado	6.891	0	0	4	33

* La administración del hospital fue concesionada a un ente privado

DATOS SIGNIFICATIVOS								DIMENSIONES DE ANÁLISIS							
Nº CAMAS	M² CONSTRUIDOS	PAPERS ISI ACREDITADOS 2014-2016	PAPERS EN BASE SCOPUS 2014-2016	DIRECCIÓN O UNIDAD DE EXPERIENCIA PACIENTE	ADHIERE PROGRAMA OPEN NOTES	PLATAFORMA TECNOLÓGICA RELACIÓN DIRECTA CON PACIENTES	AÑOS CON ACREDITACIÓN JOINT COMMISSION	SEGURIDAD	DIGNIDAD Y EXPERIENCIA DEL PACIENTE	CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CAPACIDAD	EFICIENCIA	PRESTIGIO	ÍNDICE DE CALIDAD
630	362.513	997	1.309	SÍ	NO	SÍ	17	100,0	100,0	90,6	100,0	100,0	98,2	100,0	97,65
412	208.759	462	714	SÍ	NO	SÍ	8	91,4	90,7	100,0	87,9	84,1	99,7	78,1	90,90
514	102.909	117	185	SÍ	NO	NO	0	78,8	63,4	93,6	82,8	72,5	94,0	62,5	80,21
602	81.230	512	679	SÍ	SÍ	SÍ	2	77,5	88,6	82,2	78,6	87,3	95,5	42,2	79,14
309	61.735	57	72	SÍ	NO	SÍ	13	94,2	72,5	95,0	55,0	60,9	89,6	45,9	77,53
336	77.500	35	168	SÍ	NO	NO	4	90,4	83,3	97,8	65,1	58,2	94,0	34,5	77,52
67	78.687	3	5	SÍ	NO	SÍ	11	94,9	69,0	96,8	55,5	58,6	78,5	47,8	76,87
289	101.789	42	89	SÍ	NO	SÍ	8	93,7	65,6	88,0	71,3	68,5	89,6	26,3	76,62
527	106.449	139	375	SÍ	NO	SÍ	2	86,2	73,5	90,8	62,4	58,5	91,4	58,9	76,42
149	33.476	109	139	SÍ	NO	SÍ	4	82,6	55,9	91,9	61,2	61,1	95,4	50,7	74,86
321	82.000	42	30	SÍ	NO	SÍ	1	90,1	69,9	81,6	55,2	69,2	94,3	23,8	73,14
334	107.073	165	229	SÍ	NO	SÍ	3	89,3	58,0	81,5	67,9	57,2	82,9	51,0	72,97
195	59.764	7	10	SÍ	NO	SÍ	3	77,7	65,2	89,6	57,0	66,2	95,2	34,9	72,64
350	96.000	84	95	SÍ	NO	SÍ	7	78,6	63,9	78,0	67,0	65,4	96,2	42,3	71,69
190	47.351	13	20	SÍ	NO	NO	0	79,0	50,8	93,2	55,5	54,4	95,9	36,3	70,72
662	62.000	39	72	SÍ	NO	NO	0	74,3	61,8	74,5	68,3	65,1	90,0	32,3	68,32
380	83.577	77	124	SÍ	NO	NO	15	74,4	58,4	73,2	72,3	64,1	94,3	29,9	68,21
305	58.837	20	52	SÍ	SÍ	SÍ	0	78,0	67,7	70,9	54,1	61,8	95,1	33,3	67,10
73	23.443	3	5	SÍ	NO	SÍ	6	76,2	42,2	72,8	69,3	55,2	92,3	41,0	66,57
196	18.780	5	2	SÍ	NO	SÍ	5	84,1	57,8	76,4	41,9	49,5	98,7	26,0	65,20
204	30.000	196	198	NO	NO	SÍ	0	71,7	29,0	75,1	51,6	58,2	76,1	63,4	65,16
108	15.070	1	0	SÍ	NO	SÍ	4	71,4	43,6	89,5	57,3	47,2	88,2	25,2	64,74
190	15.272	2	6	SÍ	NO	SÍ	0	78,0	60,4	74,3	77,2	44,5	94,3	10,4	64,02
160	29.225	5	0	SÍ	NO	NO	9	75,5	24,2	91,1	31,5	44,6	88,4	41,5	63,65
802	49.855	26	13	SÍ	NO	NO	0	61,1	65,1	69,6	79,3	65,4	89,9	11,4	63,33
442	43.913	5	24	NO	SÍ	SÍ	0	78,2	62,3	65,7	62,6	56,7	91,4	11,5	63,00
571	30.466	0	4	SÍ	NO	SÍ	0	64,4	38,7	83,2	54,6	47,9	92,9	37,7	62,86
198	25.801	30	31	NO	NO	SÍ	0	72,9	27,0	75,6	56,8	52,2	89,1	32,1	62,72
754	68.489	58	106	SÍ	NO	NO	0	74,2	74,8	54,5	62,2	57,3	92,7	34,5	62,53
228	21.798	0	0	SÍ	NO	SÍ	0	78,1	61,8	71,7	55,6	49,5	96,4	10,1	62,48
220	26.100	14	16	SÍ	NO	SÍ	0	75,8	49,3	66,4	55,7	51,0	92,2	28,7	61,90
203	12.292	7	37	SÍ	NO	NO	0	62,0	48,7	74,0	79,0	45,0	96,5	11,1	60,12
149	36.000	4	15	SÍ	NO	NO	0	63,0	39,0	77,2	62,0	46,9	100,0	7,3	59,21
93	8.367	10	101	SÍ	SÍ	SÍ	7	79,9	67,4	57,9	52,3	37,3	96,8	21,7	58,36
55	12.732	2	2	SÍ	NO	SÍ	5	90,0	54,4	64,6	10,3	46,0	79,5	30,8	58,23
22	12.500	0	1	SÍ	NO	NO	0	69,4	48,1	80,1	40,1	34,8	74,6	36,8	58,15
113	12.941	0	1	SÍ	NO	SÍ	0	75,1	63,3	60,3	63,9	39,7	92,6	13,5	58,07
127	31.491	10	38	SÍ	NO	NO	0	59,6	32,4	76,4	45,0	55,2	93,9	10,6	57,69
300	27.000	5	8	SÍ	NO	NO	0	68,2	38,7	64,7	48,9	46,5	93,4	22,9	57,13
203	23.927	0	0	SÍ	NO	NO	0	79,0	49,2	60,9	61,5	39,1	90,1	6,3	57,13
149	13.991	3	21	SÍ	NO	SÍ	0	69,2	49,3	60,5	51,5	53,9	92,7	7,6	57,04
136	11.067	3	2	SÍ	NO	SÍ	1	67,6	40,1	64,4	29,1	44,6	92,1	48,1	57,04
126	34.142	0	4	SÍ	NO	NO	1	67,1	42,8	71,1	44,4	40,0	89,8	22,8	56,53
218	17.796	0	1	SÍ	NO	NO	0	70,5	53,8	63,9	23,0	45,5	89,2	35,7	56,38
57	8.163	0	1	NO	NO	SÍ	0	57,1	59,2	68,9	50,9	41,4	84,3	32,6	55,94
171	20.714	0	0	SÍ	NO	SÍ	0	60,7	58,7	64,9	51,5	46,2	91,4	7,4	54,87
306	41.822	9	16	SÍ	NO	SÍ	0	62,6	47,3	58,0	51,4	48,0	96,5	9,8	54,15
169	30.000	1	3	SÍ	NO	SÍ	0	56,6	52,1	60,3	58,0	48,6	76,2	7,5	52,44
97	27.487	0	0	SÍ	NO	SÍ	0	71,7	32,3	53,7	8,9	42,8	71,2	48,0	51,03



Buenas prácticas

Además, 76% de los hospitales del ránking han creado y financiado distintos escenarios de participación y comunicación activa con pacientes, familiares, amigos y hasta mascotas. Estos espacios permiten además desarrollar formas permanentes de educación hacia los pacientes y sus familiares, informando acerca de sus derechos y deberes, y aspectos clínicos relevantes.

“Está científicamente comprobado que un tratamiento con mascotas ayuda a la recuperación de pacientes. Los animales pueden entrar, satisfaciendo todas las medidas de seguridad del caso, como vacunaciones y limpieza, y apoyan casos de más de siete días de internación con muy buenos resultados”, dice Rafael Peciauskas, del Hospital Alemão Oswaldo Cruz de São Paulo.

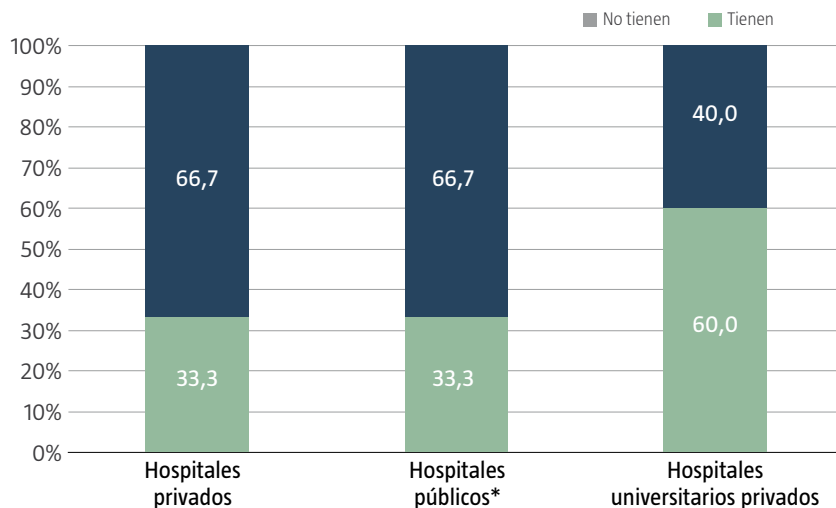
Son relevantes también los esfuerzos por proveer algunas terapias alternativas no invasivas, que propician al paciente y su familia una mejor experiencia para afrontar tratamientos muchas veces física y emocionalmente dolorosos. Si bien solamente un 37% de los hospitales del ránking las ha implementado, la gama de posibilidades es amplia y diversa. Por ejemplo, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz realiza musicoterapia, yoga y reflexología, mientras que la Clínica Alemana de Santiago provee de meditación con cuencos tibetanos. Por su parte, la Clínica Internacional de Lima ofrece masoterapia; la Fundación Cardioinfantil de Bogotá, sanación pránica y chi kung; la Clínica Bíblica de San José, medicinas integrativas, y el Hospital Italiano de Buenos Aires, pronoterapia y acupuntura, por mencionar algunos casos en distintos países.

“Los jueves por la mañana un médico, que además es experto en chi kung, realiza esta práctica en los jardines del hospital, invitando a todos los pacientes internados que no tengan contraindicaciones,

Integrando ayudas

Oferta de programas de terapias complementarias no invasivas, según tipo de hospital del ránking

Fuente: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



* Incluye hospitales universitarios públicos

además de cualquier funcionario que lo desee. Cada sesión finaliza con la creación colectiva de un mandala, que permite una instancia de interacción interpersonal. Esto ha tenido gran impacto, pues ha resultado como un potente antidepresivo y liberador de estrés”, dice Lina María Toledo, subdirectora de experiencia del paciente de la Fundación Cardioinfantil.

La tecnología también tiene un lugar relevante en acciones vinculadas con el desarrollo de la experiencia del paciente. Algunos hospitales, entonces, han desarrollado plataformas digitales para tener una mayor conexión con los pacientes y familiares, más allá del uso inteligente de Facebook, Twitter u otras plataformas. Por ejemplo, el Centro Médico Imbanaco, de Cali, ha creado un aplicativo llamado SIAM, el que le ha permitido tener información rápida, e integrada, mediante un sistema de alerta temprana para el manejo preventivo y oportuno de todos aquellos eventos y situaciones clínicas que pongan en riesgo la seguridad integral de los pacientes. El sistema también informa de otras situaciones que contribuyen a que los pacientes gocen de escenarios más cálidos en situaciones física y emocionalmente delicadas.

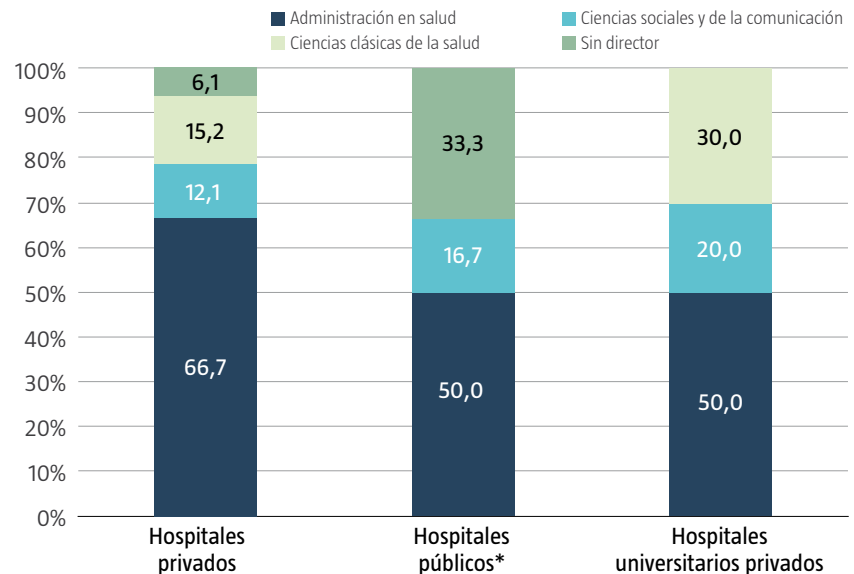
“El desarrollo de este dispositivo ha sido muy significativo en términos del impacto que ha tenido en la seguridad de los pacientes, tanto que hemos sido reconocidos en Colombia durante cuatro años consecutivos con el galardón de Hospital Seguro”, señala William Duarte, gerente médico del Imbanaco.

Por su parte, el Hospital Albert Einstein, también ha desarrollado un aplicativo llamado Meu Einstein. “A través de sus teléfonos móviles, nuestros pacientes tienen acceso a toda la información clínica y la posibilidad de interactuar con su médico, generando información valiosísima para su terapia”, asegura Klajner.

Un nuevo experto

Ámbitos de especialización de los directores de las unidades de experiencia del paciente, según tipo de hospital del ranking

Fuente: AMÉRICA ECONOMÍA INTELIGENTE



* Incluye hospitales universitarios públicos

Otro caso interesante es el del Hospital Austral de Buenos Aires, que posee un sitio web llamado Austral 360, mediante el cual sus usuarios pueden conversar con su doctor o recibir prescripciones médicas, que también pueden recibir algunas farmacias. “Esto permite a nuestros pacientes ahorrar tiempo de desplazamiento y espera, al no requerir su presencia física y sobre


todo evitar errores en la prescripción y la posología de los medicamentos, y además pueden comparar precios y cobertura de seguro”, dice Piehl Mariana Luján, gerenta de gestión y planeamiento estratégico.

Otra práctica interesante es la integración de representantes de los pacientes en las reuniones de los comités de ética y otras instancias directivas, lo que está presente



123RF

en 30 hospitales del ranking. Es el caso del hospital público brasileño Moysés Deutsch de São Paulo, en el cual se celebran además reuniones periódicas de direcciones médicas con la participación activa de pacientes y familiares, en los que se presentan y resuelven casos conflictivos.

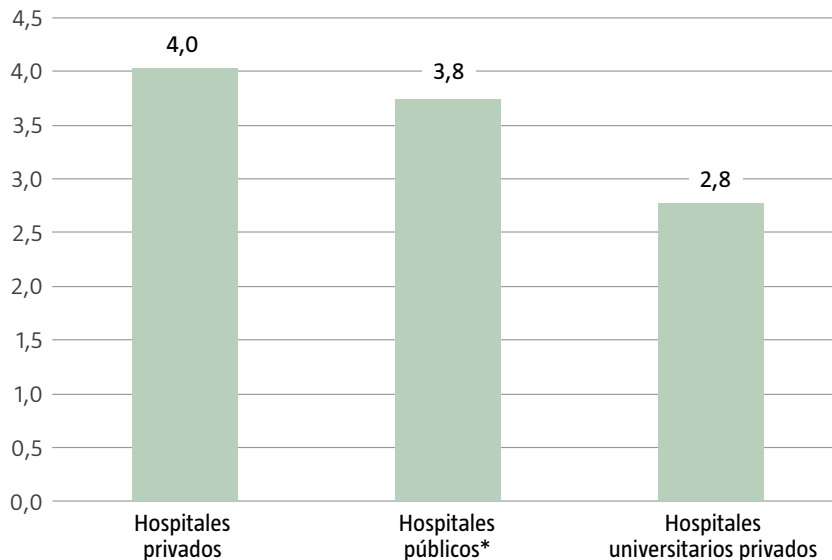
En cuanto a sistemas estandarizados, el más frecuente es Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems (HCAHPS), cuyo eje es la evaluación de la experiencia que dan los usuarios y pacientes del conjunto de servicios de salud recibidos, el que ha sido adoptado por la Fundación Cardiovascular de Santander, el hospital Austral de Buenos Aires, el Samaritano de São Paulo y Galenia de Cancún. 

Con la colaboración de las investigadoras Fanny Acevedo y Viviana Cádiz.

Manos expertas

Cantidad promedio de profesionales en los *staff* de la unidad de experiencia del paciente, según tipo de hospital del ranking

Fuente: AMÉRICA ECONOMÍA INTELIGENCIA



* Incluye hospitales universitarios públicos

Así hacemos el Ranking Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina

¿QUÉ HOSPITALES PARTICIPAN Y PUEDEN PARTICIPAR? Cualquier hospital o clínica de alta complejidad latinoamericana que preste múltiples servicios en una amplia gama de especialidades médicas, y que haya sido mencionado como referente por los Ministerios de Salud de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela u otras fuentes pertinentes. Pueden ser instituciones públicas, privadas o universitarias. Para este año se invitaron a más de 200 entidades de esos países.

¿QUÉ HOSPITALES PARTICIPARON? En primer lugar, el conjunto de hospitales y clínicas que enviaron un gran cúmulo de datos relevantes a través de un cuestionario que recoge datos clave en torno a siete dimensiones de la calidad hospitalaria, más un conjunto de documentos que avalan dicha información.

En segundo lugar, aquel conjunto de hospitales que logró obtener una cifra superior a los 50 puntos en el índice final, lo que explica para este año un conteo de 49 hospitales.

¿QUÉ MIDE EL RÁNKING? Seguridad del paciente (23,5%), es decir, indicadores de procesos y resultados que permiten minimizar riesgos hospitalarios, y transparencia. Capital humano (23,5%), considerando el análisis del plantel médico, de enfermería y el gobierno hospitalario. Capacidad (20%), es decir, indicadores de cantidad de egresos, camas, especialidades y subespecialidades médicas, exámenes de laboratorio, cirugías, etc., además de inversiones. Gestión del conocimiento (10%), es decir, indicadores que permiten medir la capacidad de generar, obtener y difundir la vanguardia del saber médico en la entidad. Este año, junto con la medición de la producción

de *papers*, ISI (WOS), se tienen en cuenta también los *papers* Scopus de la base indexada de Elsevier. Eficiencia (8%), considerando variables de eficiencia médica (como tasas de ocupación de camas o quirófanos), eficiencia financiera (balances y estados de resultado) y distintos mecanismos de gestión de la calidad. Prestigio (10%), que considera, a través de encuestas, la opinión de los médicos de los hospitales participantes y de los lectores de AMÉRICA ECONOMÍA suscritos al portal web, y los hitos, logros y alianzas estratégicas alcanzadas por las entidades. Y desde este año se integra la dimensión Dignidad y Experiencia del paciente (5%), que observa indicadores tales como comités de ética, participación de pacientes y familiares en estos, protocolos de responsabilidad médica y las direcciones de experiencia de pacientes, analizando sus directivos, *staff* y prácticas. 