



# Mejora de la experiencia de los pacientes en los servicios de urgencias

Leticia Moral Iglesias  
16 de noviembre, 2017

 **quirónsalud**  
La salud persona a persona

# 01

## Diagnóstico Inicial



HOSPITAL RUBER INTERNACIONAL

En 2015 se produjo la fusión de Idcsalud y Grupo Hospitalario Quirón. La Compañía resultante siguió integrando otros hospitales independientes con diferentes modelos asistenciales y culturas corporativas.

Se diseñó un proyecto de transformación de la gestión de los servicios de urgencias para dar respuesta al posicionamiento estratégico de **Quirónsalud**.

Se empleó como referencia el modelo de éxito que Idcsalud había desarrollado con anterioridad en la Fundación Jiménez Díaz y las concesiones de la Comunidad de Madrid.



## Los servicios de urgencias de Quirónsalud atienden más de 2,4 millones de urgencias al año

Centro	Nº Urgencias Realizadas	Nº Urgencias Ingresadas	% Urgencias Ingresadas	Urgencias/día
HU Fundación Jiménez Díaz	150.851	17.875	12%	413
HU Rey Juan Carlos	137.326	13.922	10%	376
HQS Sagrado Corazón	135.603	5.019	4%	372
HU General de Catalunya	124.634	9.052	7%	341
HQS Málaga	112.913	4.529	4%	309
HQS Marbella	108.095	3.963	4%	296
HU Infanta Elena	106.987	6.934	6%	293
HQS Palmaplanas	97.401	7.478	8%	267
HUQS Madrid	94.578	5.029	5%	259
Hospital General de Villalba	93.261	6.668	7%	256
HUQS Dexeus	91.105	5.893	6%	250
Centro Médico Teknon	91.075	7.185	8%	250
Clínica Rotger - Grupo Quirónsalud	86.050	5.335	6%	236
HQS Sur	83.276	3.053	4%	228
HQS Barcelona	82.726	5.460	7%	227
<b>Subtotal</b>	<b>1.595.881</b>	<b>102.060</b>	<b>6%</b>	

15 hospitales (35% de los 43 que conforman la Compañía) atienden más de 200 pacientes al día en sus servicios de urgencias

## Implantar una cultura corporativa y un modelo de gestión común partiendo de ...

- Diferentes estrategias y procesos de atención
- Diferentes sistemas de información
- Diferentes criterios de cálculo de indicadores
- Ausencia de automatización de cómputo de actividad y tiempos de atención
- Diferentes herramientas para el conocimiento de la experiencia del paciente



## Se realizó empleando diferentes fuentes de información ...



**Mystery Patient**  
7 hospitales en Madrid  
6 hospitales en Barcelona

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES DEL SERVICIO DE CONSULTAS EXTERNAS HOSPITALARIAS**

Questionario para entrevista telefónica

Buenos días/tardes. Me llamo ..... (Nombre entrevistador) está realizando un estudio sobre la satisfacción de los servicios sanitarios de CONSULTAS EXTERNAS HOSPITALARIAS con el objeto de mejorar la calidad de los servicios que presta.

- SI EDADE PACIENTE ES IGUAL O SUPERIOR A 16 AÑOS:  
(Puede hablar con..... (Nombre de la base de datos)?
- SI EDADE PACIENTE ES INFERIOR A 16 AÑOS:  
(Puede hablar con la persona que habitualmente acude con ..... (Nombre) a las consultas del especialista DEL HOSPITAL..... (Nombre del Hospital)?

**NOTA:**  
Me gustaría realizarle una serie de preguntas referidas a la atención en Consultas Externas del Hospital. La duración aproximada son 10 minutos.

Los datos que le solicitamos se tratarán informáticamente para realizar análisis estadístico de forma ANÓNIMA. Un guiar sus datos personales y respetando siempre la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de carácter Personal.

MUCHAS GRACIAS DE ANTEMANO. POR SU COLABORACIÓN

Nombre del Centro de Atención: Utilizar nombre antiguo del listado

1- ¿Hacia acudido a esta consulta del especialista anteriormente?

SI ..... 1 Pasar a P.1.1.  
No ..... 2 Pasar a P.2  
No/No ..... 3 Pasar a P.2

1.1. ¿Cuánto tiempo hace desde que tuvo la primera consulta en el especialista?  
NOTA ENTREVISTADOR: Leer respuestas. Respuesta única

Menos de 6 meses ..... 1  
Más de 6 meses ..... 2  
No me acuerdo (no leer) ..... 3  
NC (no leer) ..... 9

**20,000 encuestas telefónicas a pacientes:**

- Ambulantes: 8.000 encuestas
- Urgencias: 7.000 urgencias
- Hospitalizados: 5.000

GESTION DE RECLAMACIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS

QUIRÓNSALUD

COMP29.2/P1  
V.O.

GESTION DE RECLAMACIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS

Redactado por:	Aprobado por:
Nombre Rocío García Osés	Nombre Leticia Moral
Cargo Departamento de Calidad	Cargo Directora Corporativa de Asistencia, Calidad e Innovación
Fecha Junio 2016	Fecha Junio 2016

### Áreas de mejora identificadas

- Tiempo de espera para atención en consultas y en urgencias
- Confort de salas de espera
- Información recibida
- Atención por personal de primer contacto

ANÁLISIS

**Bibliografía**

NACIONAL E INTERNACIONAL

Los resultados orientaban claramente hacia la necesidad de:

- **diseñar un proceso de atención orientado a las necesidades de los pacientes**
- **mejorar los tiempos de atención**
- **reducir la espera**
- **Y mejorar su percepción**

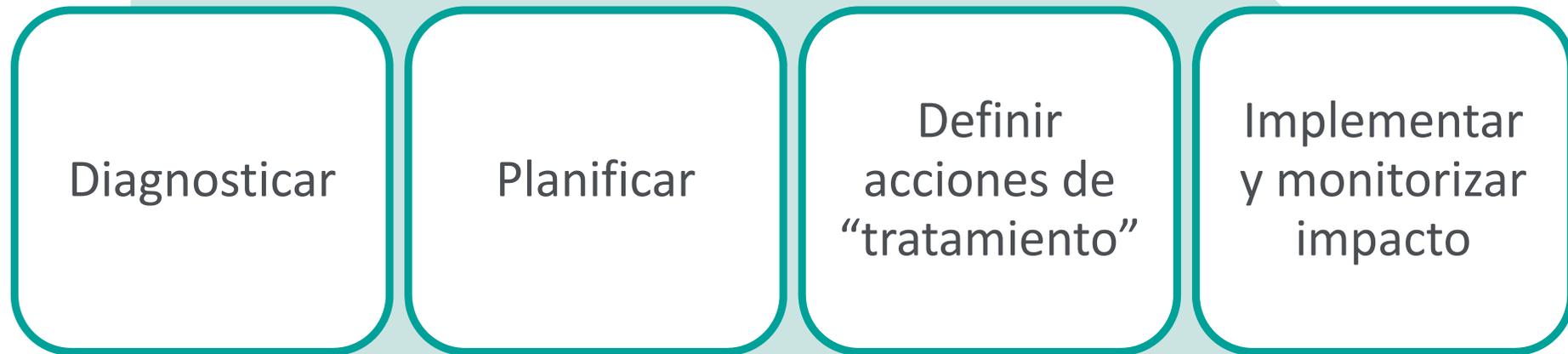
*Para mejorar la experiencia de paciente en los servicios de urgencias.*



**Estandarización** y establecimiento de directrices básicas sobre las que construir un modelo **sólido y diferencial** que ayudaran a **mejorar la experiencia de los pacientes y sus acompañantes**

# 02

## Planificación



- Mystery Patient
- Encuestas de Satisfacción
- Gestión de reclamaciones y quejas
- Bibliografía

- Lanzamiento del proyecto
- Constitución del equipo de trabajo
- Reuniones presenciales y virtuales
- Elaboración del documento final

- Definir criterios de estandarización
- Definir modelo de infraestructuras
- Dotación del equipamiento
- Trato al paciente
- Monitorización
- Identificación del Patient Journey

- Despliegue acciones de mejora: formación personal en trato, información, infraestructuras ..
- Inclusión demoras en objetivos de calidad y evaluación del desempeño directivo
- Herramientas de medición y monitorización de resultados
- Nueva encuesta telefónica de satisfacción
- Sept. 2018 | Jornada de Urgencias Quirónsalud

# 03

## Despliegue

## Comenzó hace más de dos años ... y aún le queda mucha vida ...



### ACCIONES DE MONITORIZACIÓN

Encuestas de Satisfacción, Likeik, NPS , Reclamaciones, Indicadores



La Guía define el modelo general de atención a pacientes y acompañantes y los estándares del proceso



CUADRO DE MANDO DE URGENCIAS									
HOSPITALES ASIGNADOS									
Último mes cerrado: septiembre 2016									
TOTAL GRANDES HOSPITALES									
ACTIVIDAD					ATENCIÓN				
	Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.		Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.
Urgencias atendidas	71.526	694.630	6,5%		Tiempo medio para 1ª atención	34,7	38,2	-1,6%	
% pacientes nuevos atendidos en el centro	1,3%	1,3%	-7,0%		Tiempo máximo para 1ª atención médica	39,5%	35,5%	5,4%	
% pacientes que solo utilizan el servicio de urgencias	36,6%	34,5%	9,2%		Tiempo medio permanencia	229,5	227,0	1,6%	
Índice de readmisiones en 72h	5,9%	6,1%	1,5%		Índice de ingreso hospitalario	8,2%	7,7%	3,2%	
SATISFACCIÓN DEL PACIENTE					FACTURACIÓN				
	Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.		Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.
Índice de reclamaciones (por cada 10.000 urgencias)	10,2%	7,6%	37,1%		Facturación (M€)	3.222,1	3.222,1	-	
Resultados NPS	38,9%	41,9%	-0,9%						
Tendencia respecto periodo año anterior    Comparativa con valor estándar									
HUGS Madrid									
ACTIVIDAD					ATENCIÓN				
	Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.		Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.
Urgencias atendidas	7.113	69.662	10,1%		Tiempo medio para 1ª atención	29,7	33,7	9,1%	
% pacientes nuevos atendidos en el centro	1,2%	1,5%	-10,1%		Tiempo máximo para 1ª atención médica	48,8%	44,7%	0,5%	
% pacientes que solo utilizan el servicio de urgencias	20,5%	17,7%	17,7%		Tiempo medio permanencia	83,9	87,2	6,8%	
Índice de readmisiones en 72h	6,1%	6,5%	3,7%		Índice de ingreso hospitalario	6,1%	5,4%	-1,7%	
SATISFACCIÓN DEL PACIENTE					FACTURACIÓN				
	Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.		Sep 2016	Acum.	% Dev.	Acum. ant.
Índice de reclamaciones (por cada 10.000 urgencias)	19,7%	5,2%	-		Facturación (M€)	457,2	457,2	-	
Resultados NPS	22,9%	44,0%	-						

80% de los profesionales de primer contacto (1.345 en total) fueron formados desde Septiembre 2016 hasta Febrero 2017. En 2018 repetiremos la formación



**Manual**  
TRATO Y TRATAMIENTO

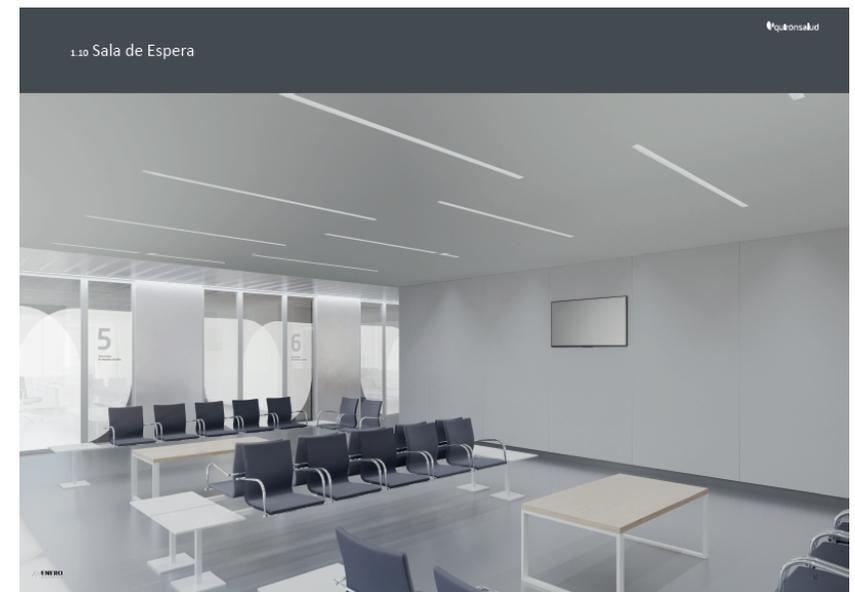


## Manual corporativo de diseño de espacios



Procesos de reforma y ampliación de servicios de urgencia en 16 hospitales (ejecutados, en marcha o previstos).

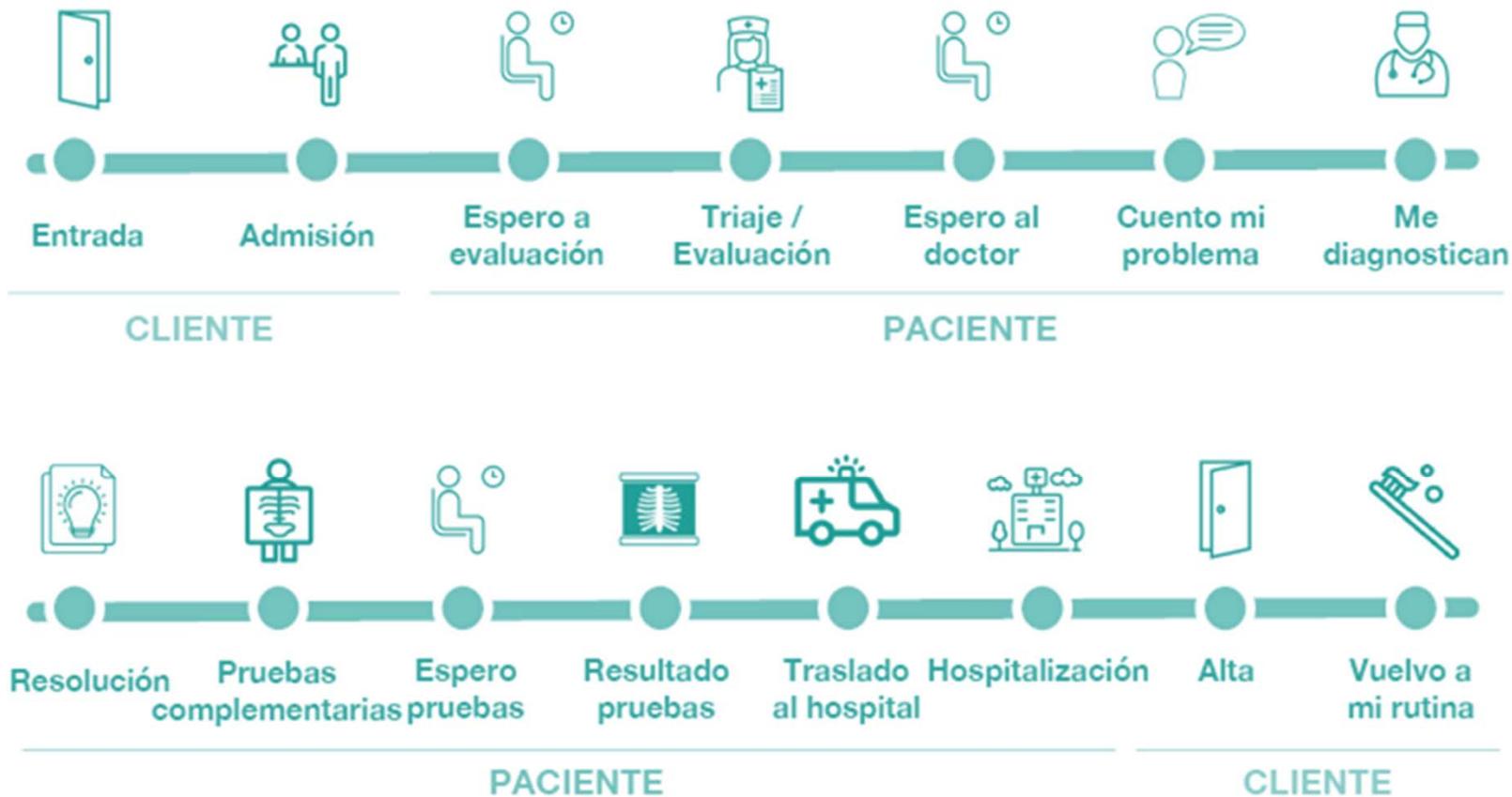
✓ Mejoras de confort de salas de espera



## MAPA DE EXPERIENCIA DE PACIENTES EN LA URGENCIA

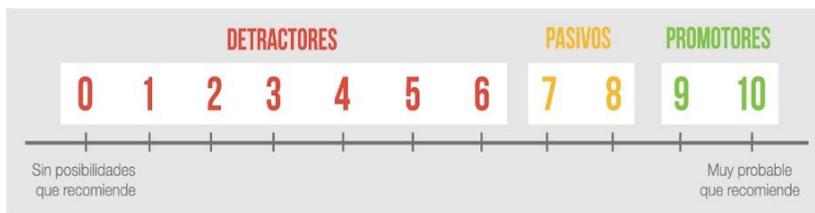
### El viaje de nuestros pacientes

En su visita a urgencias, el paciente va cambiando su objetivo por momentos, siempre manteniendo su necesidad esencial: **IRSE A CASA TRANQUILO**

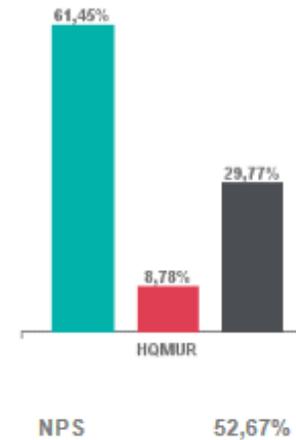


A diario monitorizamos los procesos de atención y la experiencia de paciente en los servicios de urgencias...

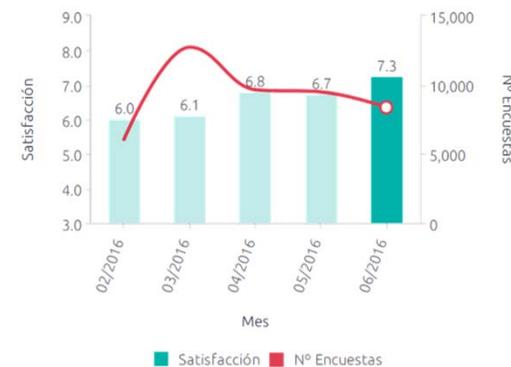
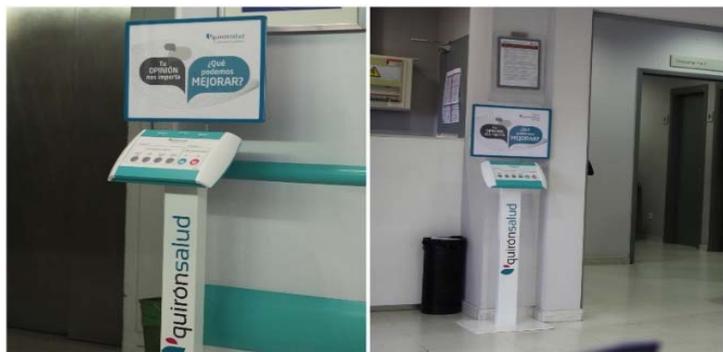
## NPS® (Net Promotor Score)



$$NPS = \% \text{ 😊 } - \% \text{ 😞 }$$



## Likeik



A woman with long blonde hair is lying down, looking upwards. The image is overlaid with a semi-transparent teal color. Large white numbers '04' are positioned on the left side of the image.

04

Resultados

## Mejora de la Percepción del Paciente:

- El **tiempo percibido de espera** para primera atención **se redujo: 26 (2016) a 21 min (2017)**
- El **grado de satisfacción aumentó un 8%** y el de **insatisfacción se redujo un 9%**
- El **tiempo de permanencia** en Urgencias **se redujo : 94 vs 91 min**

## Mejora de tiempos de atención:

- **Reducción del 10% en el tiempo de primera atención médica** (15% en los hospitales más grandes)
- **El tiempo de permanencia en Urgencias se redujo un 13%**



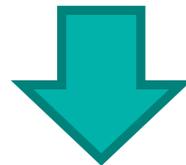
The background of the slide features a teal-tinted photograph of two women in a professional setting. One woman is leaning forward, pointing at a large screen or whiteboard, while the other woman looks on attentively. The overall atmosphere is one of collaborative work and innovation.

# 05

## Carácter Innovador

Cuanto **mayor es la involucración de los agentes clave** en el proyecto tanto **mejor es el diseño de la solución** y más ágil **y mejor es el desempeño en la fase de implementación.**

- **Involucrar a los profesionales**
- Contar con la **participación de los pacientes**
- Complementar el **análisis de procesos** con la incorporación de los **puntos de contacto entre los pacientes y los hospitales**



**Mapa de experiencia del paciente:** considerar las emociones y su estado de bienestar

# 06

## Evaluación y Revisión

- A través del análisis de los resultados de los indicadores del cuadro de mando
- A través de la realización de encuestas (7.170 pacientes atendidos en urgencias en 2017)
- Monitorización de reclamaciones y NPS (42.902 pacientes han opinado sobre la atención recibida en los servicios de urgencias\*)
- Seguimiento diario de Likeik
- En reuniones presenciales entre la Dirección Corporativa y las Direcciones Territoriales y Gerencias.

QUIRÓNSALUD CUADRO DE MANDO DE URGENCIAS						
HOSPITALES ADSCRIBIDOS Última actualización septiembre 2018						
ACTIVIDAD		ATENCIÓN				
Sep 2018	Acum.	% Desc.	Sep 2018	Acum.	% Desc.	
Urgencias atendidas	71.526	494.630	6,9%	34,7	36,2	1,6%
% pacientes nuevos atendidos en el centro	1,3%	1,3%	-7,2%	35,3%	35,3%	5,4%
% pacientes que solo utilizan el servicio de urgencias	36,6%	34,3%	9,2%	229,5	227,6	1,6%
Índice de readmisiones en 72h	-0,31%	0,31%	5,1%	0,3%	0,1%	9,1%
SATISFACCIÓN DEL PACIENTE		FACTURACIÓN				
Sep 2018	Acum.	% Desc.	Sep 2018	Acum.	% Desc.	
Índice de reclamaciones (por cada 10.000 urgencias)	35,27%	7,9%	37,3%	3.222,1	3.222,1	-
Resultados NPS	38,3%	41,2%	-40,9%			



\* Desde 1.01.17 hasta 21.10.17

A background image of a woman lying down, possibly in a hospital bed, with a teal overlay. The image is slightly blurred and serves as a backdrop for the text.

# 07

Próximos pasos

SEGUIREMOS AVANZANDO, MIENTRAS ACTUALIZAMOS ALGUNAS DE LAS ACCIONES DE MEJORA E INCORPORAMOS OTRAS NUEVAS

**1. Avanzar en el cambio cultural, respecto de la experiencia de paciente y de los servicios de urgencias.**

- Gestión del cambio con Directores Territoriales y Gerentes de hospital.
- Formación en trato y tratamiento de equipos profesionales de los servicios de urgencias: Manual de trato y tratamiento en Urgencias.

**2. Desarrollo de los profesionales de Urgencias.**

**3. Actualizar la Guía de estándares corporativos de atención en el servicio de urgencias.**

**4. Formación de los profesionales en contenidos específicos relativos a servicios de urgencias**

