



# Hospital Universitario Infanta Elena: camino hacia la excelencia

Muller García L, Sánchez Menán M,  
de Gústín Hernández P, Adrià Martínez M,  
Sánchez Gómez G, Fernández-Baillo Tembleque MD  
*Hospital Universitario Infanta Elena. Valdemoro. Madrid*  
e-mail: [leticia.muller@quironsalud.es](mailto:leticia.muller@quironsalud.es)



Marta Sánchez Menán.

---

## Resumen

El Hospital Universitario Infanta Elena (HUIE) forma parte de un Grupo Quirónsalud, líder en el sector, que ha experimentado una gran expansión en los últimos años, convirtiéndose en la actualidad en el mayor grupo sanitario privado del país. Cuenta con un total de 136 camas de hospitalización, 8 boxes individuales para la Unidad de Cuidados Intensivos, 8 puestos de Neonatología, 8 quirófanos, una unidad de endoscopia dotada con 3 salas, un bloque obstétrico con 2 salas de dilatación y 4 paritorios, 99 locales de consultas externas (CC. EE.) y salas de exploración y 17 puestos en hospital de día de adultos. Su área de influencia directa comprende los municipios de Valdemoro, Ciempozuelos, Titulcia y San Martín de la Vega, abarcando en torno a 115 000 habitantes.

Dispone de los siguientes servicios:

- Servicios médicos: Alergología, Aparato Digestivo, Cardiología, Endocrinología y Nutrición, Geriátrica, Hematología y Hemoterapia, Medicina Física y Rehabilitación, Medicina Interna, Nefrología, Neumología, Neurocirugía, Neurofisiología Clínica, Neurología, Oncología Médica, Pediatría y sus Áreas Específicas, Psicología Clínica, Psiquiatría, Reumatología, Unidad de Hemodiálisis, Unidad de Cuidados Paliativos y Unidad del Dolor y Genética.
- Servicios quirúrgicos: Angiología y Cirugía Vascular, Cirugía General y del Aparato Digestivo, Cirugía Oral y Maxilofacial, Cirugía Ortopédica y Traumatología, Cirugía Pediátrica, Cirugía Torácica, Dermatología Médico-Quirúrgica y Venereología, Neurocirugía, Obstetricia y Ginecología, Oftalmología, Otorrinolaringología y Urología.
- Servicios centrales: Análisis Clínicos, Anatomía Patológica, Anestesiología y Reanimación, Farmacia Hospitalaria, Medicina Intensiva, Medicina Preventiva

y Salud Pública, Microbiología y Parasitología, Radiodiagnóstico y Urgencias (presencia física 24 horas).

El hospital se encuentra bajo concesión con el I Servicio Madrileño de Salud (SERMAS) y pertenece al grupo 1 (hospitales pequeños y de menor complejidad), junto con otros 5 hospitales más.

## **Hospital Universitario Infanta Elena: road to excellence**

### **Abstract**

HUIE belongs to the Quirónsalud group, a hospital management firm, that has undergone great expansion in recent years and is now a part of the largest health-care company in Europe.

The hospital features 136 inpatient beds, 8 individual ICU stations and 8 neonatal stations, 8 ORs, an endoscopy unit with 3 endoscopy suites, an obstetrics unit with 2 pre-delivery rooms, 4 delivery rooms, 99 outpatient examination and consultation rooms, and 17 day-stay stations for adult patients.

Its area of direct influence comprises the municipalities of Valdemoro, Ciempozuelos, Titulcia, and San Martín de la Vega, which total some 115,000 inhabitants.

The following services are offered by the hospital:

- Medical services: Allergy Medicine, Digestive Medicine, Cardiology, Endocrinology and Nutrition, Geriatrics, Hematology and Hemotherapy, Physical Therapy and Rehabilitation, Internal Medicine, Nephrology, Pulmonology, Neurosurgery, Clinical Neurophysiology, Neurology, Medical Oncology, Pediatrics and its Relevant Subspecialties, Clinical Psychology, Psychiatry, Rheumatology, Hemodialysis, Palliative Care, Pain Unit and Genetics.
- Surgical services: Angiology and Vascular Surgery, General and GI Surgery, Oral and Maxillofacial Surgery, Orthopedic Surgery and Trauma, Pediatric Surgery, Thoracic Surgery, Dermatologic Surgery and Venereology, Neurosurgery, OBGYN, Ophthalmology, ENT Medicine and Urology.
- Central services: 24-hour Laboratory Testing, Pathology, Anesthesiology, In-hospital Pharmacy, Intensive Medicine, Preventive Medicine and Public Health, Microbiology and Parasitology, Diagnostic Radiology, and 24-hour Emergency Department.

The hospital works under a management contract signed with the SERMAS to provide a public service in the form of a concession and is Classified as group 1 (smaller, less complex hospitals), with 5 hospitals more.

## Objetivos del proyecto o experiencia

Nuestro objetivo es llegar a ser el mejor hospital de nuestro grupo en la Comunidad de Madrid.

Para ser el mejor hospital de nuestro grupo, es fundamental que los resultados sean excelentes en diferentes áreas estratégicas y medibles a través de los distintos indicadores de actividad, calidad y gestión de que disponemos: por esa razón incorporamos el modelo EFQM para mejorar las líneas estratégicas marcadas desde la dirección del centro:

- **Orientación al paciente:** control y seguimiento exhaustivo de los indicadores directamente relacionados con los pacientes: demoras, facilidad y agilidad en los trámites administrativos, percepción de los pacientes medidos a través de encuestas de satisfacción. Necesidad de poner en marcha actuaciones específicas en base a sus necesidades y expectativas.
- **Continuidad asistencial:** coordinación entre niveles asistenciales (Atención Especializada y Atención Primaria) para proporcionar a nuestros pacientes la mejor atención integral de todo su proceso asistencial, fomentando el trabajo en equipo entre niveles, la protocolización de las diferentes actuaciones de los pacientes, compartir buenas prácticas, resultados, la historia clínica y el conocimiento asistencial, teniendo en cuenta que no gestionamos los centros de Atención Primaria de nuestro ámbito de influencia.
- **Innovación a través de las nuevas tecnologías:** desarrollo de nuevos proyectos basados en las nuevas tecnologías: portal del paciente, servicios asistenciales no presenciales, e-consulta, portal sociosanitario, proyecto de Teleneurología, etc.
- **Apertura a la sociedad civil:** a través de diferentes actividades orientadas a la información, prevención y la promoción de la salud a la población general en ayuntamientos, colegios, institutos, centros sociosanitarios, asociaciones de pacientes, etc.

Nuestro objetivo final es conseguir una población más formada e informada, para que tenga un papel más activo en su proceso asistencial.

## Método

Establecer una metodología para identificar puntos fuertes y puntos débiles con el fin de mejorar las líneas estratégicas del hospital, y adaptarnos a los cambios en nuestro entorno.

Objetivos específicos:

1. Realizar una autoevaluación para identificar puntos fuertes y áreas donde se pueden introducir mejoras. El objetivo real debe ser poner en marcha planes de mejora cuyo progreso sea objeto de seguimiento.

2. Obtener una herramienta de comparación o *benchmarking* con los mejores dentro de nuestro sector de actividad, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las buenas prácticas dentro de la organización.
3. Crear una cultura de excelencia entre los profesionales, consiguiendo, a través del liderazgo, su implicación y motivación en la búsqueda de nuevas herramientas de mejora en la actividad asistencial.
4. Mantener los resultados excelentes en el tiempo (seguir siendo el número 1 en resultados de encuestas de satisfacción de pacientes en nuestro grupo de actividad).
5. Obtener un reconocimiento europeo que confirme la gestión basada en la excelencia por parte de la dirección del hospital.

### Resultados obtenidos

Mejoras en todos los ámbitos: calidad percibida, disminución de las demoras, mejora en la gestión. etc.

Todos los resultados obtenidos se han reflejado en la memoria de EFQM. Se han mejorado los resultados de los indicadores estratégicos clave, manteniendo los resultados excelentes en diferentes áreas:

- Mejora en la calidad percibida: número 1 de grupo en los últimos 3 años en las encuestas de satisfacción, aumento de agradecimientos, disminución de las reclamaciones, disminución en los tiempos de espera, etc.
- Disminución de los consumos energéticos y aumento de la eficiencia energética desde la apertura del hospital.
- Aumento de la participación de los profesionales del hospital y aumento de los premios y reconocimientos externos recibidos: servicios no presenciales, e-consultas, continuidad asistencial, etc.
- Mejora en la calidad asistencial y seguridad del paciente: disminución de la tasa de infección nosocomial, disminución de la tasa de bacteriemias, disminución de la incidencia y el grado de las úlceras por presión, disminución de las caídas, etc.

En mayo de 2016, el HUIE presentó su candidatura para el Premio de Excelencia EFQM, quedando finalista del proceso.

## **Innovación. ¿Cuáles son las características más novedosas del proyecto o experiencia que se presenta?**

Hemos basado nuestra gestión en el uso y la mejora de las nuevas tecnologías.

Algunos de los ejemplos más importantes son:

- Sistema de encuesta novedoso en Sanidad llamado el Net Promoter Score, que permite conocer la satisfacción de nuestros pacientes mediante una sola pregunta de recomendación, aportando la información de forma inmediata y facilitando el análisis de la información y la toma de decisiones.
- Cuadro de mandos integral: *business intelligence*. Incluye información de la actividad de todas las áreas del hospital, organizada en reportes, que se actualizan diariamente de forma automática.
- Innovación a través de la historia clínica electrónica (HCE), mediante la utilización de PDA, lectores de códigos de barras, transferencia de datos (toma de constantes) a la HCE, vías clínicas informatizadas, etc.
- Servicios no presenciales: desarrollo de nuevos modelos de asistencia basados en las nuevas tecnologías que permiten dotar al paciente de una mayor autonomía en la toma de decisiones en su proceso asistencial, mejorando la calidad percibida al evitar traslados innecesarios y consiguiendo un mayor control de algunas patologías crónicas.
- Portal del paciente: herramienta vía web que permite a los pacientes acceder a su HCE, la posibilidad de cambiar y gestionar sus citas vía web y tener vía directa con su médico o enfermera a través de los servicios asistenciales no presenciales.

## **Calidad. ¿Qué mejoras en calidad se han obtenido al desarrollar el proyecto o experiencia?**

Se ha realizado un gran esfuerzo a la hora de sistematizar procesos, parametrizar indicadores, definiendo los indicadores clave dentro de más de 300 definidos inicialmente en la organización. Asimismo, el modelo EFQM da una gran importancia a la definición de la estrategia, lo que nos ha permitido realizar un análisis del contexto, así como de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (no solo nuestros pacientes), obteniendo una clara definición de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de nuestra organización. Todo ello nos ha aportado una visión más clara de las líneas de trabajo a mejorar en los próximos años, estableciendo nuestras líneas y objetivos estratégicos, permitiéndonos un conocimiento de nuestro entorno más cambiante y adaptándonos a estos cambios de la forma más innovadora posible.

Igualmente, se ha mejorado el clima laboral mediante el desarrollo nuevas vías de reconocimiento a los profesionales que trabajan en el centro, mediante la evaluación del desempeño, ligado a objetivos asistenciales, y un desarrollo del

talento de todos los profesionales que forman parte de nuestra plantilla, fomentando su participación en un aula de Innovación, creada para este propósito, formada por un equipo multidisciplinar que evalúan cada idea propuesta por los trabajadores.

### **Mejora de la gestión y/o evaluación en salud. ¿Qué aportación realiza el proyecto o experiencia para la mejora de la gestión y/o la evaluación de resultados en salud?**

La mejora en la gestión es evidente, ya que, a la evolución positiva en la mejora de los resultados, se ha añadido un conocimiento más exhaustivo de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, lo que nos ha permitido el desarrollo de las líneas estratégicas que se van a ir desplegando en objetivos y acciones concretas en un periodo comprendido entre 2015-2019, que enumeramos a continuación:

1. **Eficiencia y sostenibilidad en el sistema sanitario**, mediante una gestión ágil de los cambios producidos por las diferentes políticas sanitarias, estableciendo un control del gasto sanitario, desarrollando nuevos modelos de asistencia sanitaria.
2. **Paciente como centro de atención**, satisfaciendo sus demandas y cumpliendo con sus expectativas, desarrollando políticas de seguridad del paciente, mejorando la accesibilidad, implicándoles en la toma de decisiones sobre su salud.
3. **Continuidad asistencial**, estableciendo estrategias para minimizar el impacto que pueda suponer el aumento de la cronicidad de algunas patologías, mejorando la colaboración con los diferentes grupos de interés para mejorar el proceso de salud de nuestros pacientes.
4. **Desarrollo de los profesionales**, desarrollando y apoyando las competencias de los profesionales y potenciando el liderazgo de los líderes, mejorando la comunicación interna, y promoviendo la implicación de los profesionales a través de la motivación y el reconocimiento.
5. **Salud poblacional**, promoviendo hábitos de vida saludable y de prevención entre nuestra población de referencia.
6. **Innovación, docencia e investigación**, promoviendo la innovación y generación de ideas en el hospital, potenciando la docencia posgrado, la actividad investigadora, y los proyectos innovadores.

## **Aplicabilidad y facilidad de extensión a otras organizaciones del sector salud. ¿En qué medida es aplicable o extensible el proyecto o experiencia a otros centros u organizaciones del sector salud?**

El modelo EFQM es un modelo de gestión que establece una serie de criterios que debe tener en cuenta cualquier organización que busque la mejora y la excelencia (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos/productos/servicios, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave), teniendo en cuenta a la vez 8 conceptos fundamentales de excelencia (Añadir valor para los clientes, crear un futuro sostenible, desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad y la innovación, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar con agilidad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y mantener en el tiempo resultados excelentes) y la metodología REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluar, revisar y perfeccionar). Al ser un modelo mundialmente reconocido, puede aplicarse a cualquier sector de actividad y a cualquier tamaño de empresa, desde una organización del sector público como privado. Este modelo de gestión ha sido promovido por el SERMAS en los hospitales de la Comunidad de Madrid, estableciendo dentro de sus objetivos esta metodología de autoevaluación e implicando a los hospitales a establecer acciones de mejora anuales con el fin de ir avanzando en la implantación de este modelo y la mejora de los hospitales en cada uno de los criterios que define.

### **Bibliografía**

- Club Excelencia en Gestión. Guía de interpretación para el Sector Sanidad - Modelo EFQM de Excelencia 2013. En: Club de Excelencia en Gestión [en línea]. Disponible en: <http://www.agoraceg.org/banco-conocimiento/guia-de-interpretacion-para-el-sector-sanitario>
- Memoria EFQM Excellence Award 2016. Hospital Universitario Infanta Elena.
- Memoria EFQM Excellence Award 2017. Hospital Universitario Infanta Elena.
- Servicio Madrileño de Salud. Manual de aplicación. Criterios y subcriterios. Modelo EFQM. Versión 2013. En: Weblog de recursos docentes. Unidad docente de Medicina Preventiva y Salud Pública del Hospital Universitario La Paz [en línea]. Disponible en: [https://docenciampsphulp.files.wordpress.com/2013/11/efqm-manual-de-aplicacion3b3n\\_2014.pdf](https://docenciampsphulp.files.wordpress.com/2013/11/efqm-manual-de-aplicacion3b3n_2014.pdf)