

# DIARIO MÉDICO



**JOSÉ MIGUEL GARÍA VELA**  
Gerente del Río Hortega (Valladolid)

**MERCEDES CUETO**  
Gerente del Hospital Universitario de Canarias

**ÁNGEL BAEZA**  
Gerente del Virgen de la Arrixaca (Murcia)

**MANUEL MOLINA**  
Gerente del Virgen del Rocío (Sevilla)

**JOSEBA BARROETA**  
Gerente del Gregorio Marañón (Madrid)

## COVID-19: LA GRAN PRUEBA DE ESTRÉS DE LOS HOSPITALES

DIEZ GERENTES RELATAN COMO SUS CENTROS HAN LOGRADO SUPERAR CON ÉXITO Y APRENDER DE UNA CRISIS QUE HA SOBREPASADO CUALQUIER PREVISIÓN



**ALBERT SALAZAR**  
Gerente del Vall d'Hebron (Barcelona)

**JOSEP MARIA POMAR**  
Gerente de Son Espases (Palma)

**ELOÍÑA NÚÑEZ**  
Gerente del Hospital Universitario de Santiago

**RAFAEL TEJIDO**  
Gerente del Hospital Marqués de Valdecilla (Santander)

**EVA SALVO**  
Gerente del Hospital La Fe (Valencia)

problema, afirma, es que "las camas pueden instalarse, pero el personal de UCI no se puede multiplicar ni improvisar, especialmente en enfermería".

Son Espases ha roto "las barreras entre espacios y servicios. El doble circuito ya se ha convertido en manual de actuación, y todos los especialistas dieron apoyo a las plantas covid y a urgencias".

Baleares es una comunidad pequeña con un solo hospital terciario, Son Espases, lo que supuso "que fuimos apoyo del resto de hospitales y que hubo gran número de traslados en helicóptero entre islas". Esto, según Pomar, ha "mejorado la relación y coordinación entre hospitales, resultaba fácil levantar el teléfono, cuando normalmente costaba bastante colaborar".

Y es que, a su juicio, "el sistema responde muy bien ante crisis. Es una garantía para la población saber que, cuando toca apartar diferencias, remamos todos en la misma dirección".

Según Pomar, el comportamiento de los profesionales durante la pandemia "nos ha dado un gran ejemplo a los directivos de que es posible transformar los modelos de gestión: la dirección se ha democratizado, es posible tomar decisiones compartidas".

Sin embargo, expresa sus dudas de que "esto genere un cambio de visión desde arriba; necesitamos acuerdos de gestión más explícitos y una articulación de estos cambios de gestión. La administración sigue moviéndose en un modelo muy rígido".

**JOSÉ MIGUEL GARCÍA VELA**, gerente del Hospital Universitario Río Hortega, de Valladolid, comenzó a tomar notas cuando empezó la pandemia y la entrevista con este medio le ha servido, asegura, para organizarlas y darles forma de decálogo.

"En primer lugar situó la capacidad de adaptación del hospital. Tenemos una acreditación EFQM 500+ para toda el área, y el nuevo modelo de acreditación da valor a esta capacidad. Siempre se pone de ejemplo a Inditex porque son capaces de cambiar una línea de ropa en una semana; aquí tenemos a profesionales operando cirugías programadas en hospitales privados en 24 horas".

En el Río Hortega se celebraban reuniones de ges-



ALBERTO VERA

**“El sistema responde muy bien ante crisis; es una garantía para todos”**

**JOSE M.  
POMAR**  
Gerente del  
Hospital Son  
Espases.

ción a las 8 de la mañana, las 15 de la tarde y las 22 de la noche, "y en pocas horas éramos capaces de darle la vuelta al hospital como si fuera un calcetín, modificando la estructura según las necesidades de cada momento".

En segundo lugar, García Vela considera que la pandemia "ha puesto sobre la mesa un verdadero Sistema Nacional de Salud. Antes éramos hospitales, áreas, servicios... Ahora somos un verdadero sistema, el Consejo Interterritorial funciona y es conocido por la población".

El siguiente punto destacado es "el paso adelante que han dado todos los profesionales, absolutamente todos, desde la UCI al personal de limpieza. La implicación ha sido admirable".

Enlaza este punto con el cuarto, que es, a juicio de

García Vela, el trabajo en equipo, "rompiendo las estructuras previas. Se ha dado una vuelta completa al sistema y los resultados han mejorado sustancialmente por trabajar todos juntos".

Además, "la pandemia nos ha enseñado que sin la implicación de todos (salud pública, sistema social, proveedores privados, poderes públicos) es imposible resolver una situación como la que hemos atravesado". De hecho, García Vela considera básica la implicación de toda la sociedad.

Otros puntos básicos han sido el desarrollo telemático, "tanto para trabajar como para relacionarnos con los pacientes", y la importancia de la información, dada la incertidumbre de los primeros momentos de la pandemia, principal traba para el abordaje de la enfermedad.

También resulta fundamental "la coordinación en el mando, centralizando decisiones y poniéndolas en práctica entre todos".

Como último punto, más en orden cronológico que de importancia, García Vela sitúa la salud mental: "Pacientes, familiares y profesionales necesitan y necesitarán apoyo".

No obstante, no todo son pros; apunta García Vela también algunos contras: "Principalmente, que la pandemia nos ha dejado, como sociedad, una sensación de vulnerabilidad que será difícil de borrar". Y es que "habíamos perdido el miedo a las infecciones".

Asimismo confía en que del nuevo SNS "quede algún poso, pero es muy difícil que permanezca ese afán de colaboración".

Y, como punto negro de la gestión de la pandemia, señala "que no lo vimos venir, y en ningún momento hemos logrado ir por delante de las distintas olas".

**RAFAEL TEJIDO**, gerente del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla, en Santander, se puso al frente del mayor centro de agudos cántabro en septiembre de 2019 y apenas tuvo tiempo de organizar un nuevo equipo directivo: "Todo lo que proyectábamos, se truncó" en marzo de 2020. Viendo lo que estaba sucediendo en Italia y luego Madrid y Barcelona, este centro tuvo algo de tiempo para prepararse para afrontar lo que venía (lo que luego se llamó covid-19) y para



AFRABA PRESS / VALLADOLID

**“La covid ha dejado una sensación de vulnerabilidad difícil de borrar”**

**JOSÉ M.  
GARCÍA VELA**  
Gerente del  
Hospital Río  
Hortega.

intentar mantener el hospital con la mayor actividad no pandémica posible, lo que consiguieron puesto que los quirófanos funcionaron a más del 50% de su actividad habitual, el centro fue el más trasplantador del Sistema Nacional de Salud en 2020 "esto lo interrumpimos pero por muy pocos días" - y las consultas externas presenciales se recuperaron pronto, dejando las telemáticas para "las que se podían hacer" de esa forma.

Todo eso, con medidas preventivas extremas como la realización de pruebas de detección del SARS-CoV-2 a todos los pacientes antes de la cirugía. El 14 de marzo, relata Tejido, tuvieron el pico de ingresos que supuso la gran ola del centro y, "teniendo todo preparado, nos sorprendió". La situa-