

# El Hospital Clínico San Carlos, primer hospital público por Libre Elección en la CAM

Por segundo año consecutivo, el Hospital Clínico San Carlos de Madrid se ha confirmado como centro de libre elección preferente de su región. Dentro de un esquema asistencial de área única, ser elegido por centenares de miles de ciudadanos supone la aceptación tácita de una excelencia médica y organizativa en múltiples áreas de la Medicina. A su frente, desde hace 14 años, José Soto Bonal.

“Fue durante la primera semana de diciembre de 2001... y ya han pasado 14 años”, así comenzó recientemente esta entrevista a **José Soto Bonal**, un profesional de la gestión sanitaria que nunca pensó cuando estudiaba Económicas que iba a consagrar gran parte de su carrera a un sector dedicado permanentemente a salvar vidas, mejorando la existencia de los ciudadanos. Gestor hiperactivo y prácticamente omnipresente allí donde se debata seriamente sobre las múltiples formas de potenciar la Salud, Soto Bonal se define a sí mismo como un gestor de

campo, para el que “las horas de despacho deberían ceder todo el espacio posible a negociar con los profesionales y los proveedores, a participar en foros de gestión, a desarrollar estrategias de mejora y a lograr el máximo potencial del conocimiento clínico e investigador”.

## Pasión por la gestión de Salud

Orador de timbre personal e ideas forjadas por la experiencia práctica, a Soto Bonal le gusta transmitir pasión cuando se dirige a un entrevistador o a todo un auditorio. Pasión por la gestión de

la Salud nacida de una convicción: *“Nadie puede defraudar la confianza puesta en nosotros por los pacientes. Es algo que no podemos hacer. Ni los médicos, ni los gestores, ni el resto del personal auxiliar, siempre tan importante”*. Cada uno, en su trabajo especializado, ha elegido y ha sido elegido y formado para mejorar en su parcela la salud de la gente. Esa grandeza, sin embargo, puede haber perdido en parte su esencia a lo largo de los últimos años, según el gerente del Clínico. *“A veces tengo la sensación de que nos hemos dedicado demasiado a cultivar nuestras prestaciones específicas. Incluso, podemos haber pecado de cierto individualismo, olvidando temporalmente que la Salud es un bien general”*, afirmó Soto. El ciudadano mira al médico y a la enfermera como profesionales sanitarios capaces de mejorar la calidad de la vida de las personas. No se trata sólo de operar con éxito enfermedades muy serias, como por ejemplo, un melanoma. Es saber ayudar en todo a los pacientes, aconsejarles para que cambien de estilo de vida y que puedan evitar en lo posible el desarrollo de metástasis. *“Porque contribuir a la mejora de la Salud no es sólo algo bonito, es algo siempre apasionante”*, afirmó el máximo responsable del Clínico de Madrid.

### Cuando el conocimiento es la base

Soto Bonel hizo una clara distinción entre las organizaciones clásicas de tipo piramidal y las entidades dedicadas a mejorar la Salud. En estas últimas, como son los hospitales, el conocimiento no está en la dirección, sino que se haya concentrado en la base de la organización. *“A diferencia de las cadenas de montaje, donde dirigen los ingenieros, en las empresas de la Salud son los médicos los poseedores del conocimiento; algo así como en la aviación civil,*

*donde el conocimiento está en los pilotos y no en los directores generales de las compañías”*, puso como ejemplo el gerente. *“Esto exige que los gerentes tengan que seguir estrategias directivas distintas para la gestión de ese conocimiento que está en la base. Buscar comunicación, consensos, ofrecer empatía, transparencia en la información, claridad...”*. Para Soto Bonel no caben en las modernas organizaciones sanitarias métodos desfasados como el castigo y el premio. Hoy el gerente sanitario debe ser más adaptable, más empático, más motivador, sin olvidar, por supuesto sus funciones gerenciales propiamente dichas como son que la logística funcione bien, que no falten suministros de medicamentos y productos sanitarios, que las instalaciones estén siempre limpias y en buen estado, que la contabilidad siga su curso, pagando puntualmente las nóminas, que las compras se adapten a la ley, etc.

### San Carlos, Hospital de referencia y elección preferente

Para toda esta ingente actividad gerencial Soto Bonel cuenta con la colaboración de 3 directores (Médico, de Enfermería y Gestión), auxiliado cada uno de ellos por 3 subdirectores. Con este equipo directivo ha sido posible hacer del Clínico San Carlos hospital de referencia en Salud Ocular, mediante la especialización en Glaucoma Congénito y de la Infancia, o la Reconstrucción de la superficie ocular compleja (Queratoprótesis). Cada día asisten cerca de 500 pacientes por las consultas y quirófanos relacionadas con los problemas de la vista. Pero otro tanto ocurre en el área de Cardiología, con los servicios de Cirugía reparadora compleja de la válvula mitral y la Cirugía reparadora del ventrículo izquierdo. Sin olvidar la alta especialización del centro en Esclerosis Múltiple

### URGENCIAS CON PREMIO

- El Servicio de Urgencias del Hospital Clínico San Carlos, Madrid, obtuvo en abril de 2015 la certificación Ad Qualitatem, primer sello de calidad otorgado en España
- Entregó el premio Mariano Alcaraz, director general de Atención Especializada de la Consejería de Sanidad de Madrid.
- Auditoria de calidad y excelencia profesional
- 9 criterios y 34 subcriterios (liderazgo, management, estrategias, análisis personal, recursos, procesos,...)
- El Servicio de Urgencias del San Carlos atiende 150.000 pacientes cada año
- Instalaciones:
  - 2 plantas
  - Pediatria, Traumatología, Ginecología, Oftalmología y Otorrinolaringología
  - Unidad de Radiodiagnóstico y Ecografía
  - Sala de Agudos
  - Triage
  - Sistema de información (SISU)
- Continuidad asistencial: Cita automática para el centro de salud
- Seguimiento de las recetas de medicamentos.



José Soto Bonel

(EM), Patología Raquimedular y las enfermedades poco frecuentes que cursan con trastornos del movimiento en el adulto. Pero, además de ser centro de referencia en las áreas descritas, por decisión del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, el Clínico San Carlos cumple todos los requisitos para obtener la próxima concesión de la categoría de CSUR (Centros, Servicios y Unidades de Referencia del SNS) para el tratamiento de Infecciones articulares resistentes y de los sarcomas y otros tumores musculoesqueléticos presentes en el adulto. Al no existir ya subáreas sanitarias en la Comunidad de Madrid, a los hospitales ya no les corresponde una cuota fija de población. Sin embargo, como detalló su gerente, el área de influencia del San Carlos incluye a cerca de 400.000 personas, fundamentalmente de los distritos de Chamberí y Latina, además de parte del de Carabanchel. Junto a estos sectores de la ciudad, y a través de los servicios de *call center*, el Clínico recibe a pacientes a entre 50.000 y 80.000 pacientes de zonas más alejadas. Porque, por segundo año consecutivo, el San Carlos ha vuelto a ser el primer hospital público por libre elección de los ciudadanos en la Comunidad de Madrid. Todo un respaldo para los cerca de 5.400 profesionales del centro, de los cuales 1.300 son médicos, incluyendo a los residentes.

### Reconversión permanente

Entre los hitos que destacaría Soto Bonel en esta última década y media, estaría el *“haber hecho del San Carlos el hospital emblema de Madrid en gestión clínica, mediante una verdadera reconversión centrada en los pacientes y la calidad de los servicios”*. Para ello ha sido prioritario velar por la total seguridad de las prestaciones en aras de no dañar nunca al paciente. Junto a esto, también ha estado el haber reformado prácticamente todo el complejo para ofrecer la mayor comodidad al usuario. Con este objetivo se eliminaron las habitaciones de 6 camas sin baño, siendo actualmente todas individuales o dobles. Para ello, se estudiaron a fondo los espacios disponibles y las salas de espera. De igual modo, se reestructuraron las Urgencias, que eran bastante angostas. No obstante, esta reconversión permanente también se concentró en los procesos tecnológicos. Como Soto Bonel explicó en el

último congreso nacional de hospitales organizado por SEDISA, celebrado en Elche y Alicante, la innovación en el sector de la Salud a través de las TICs es un fenómeno de potencial imparable. Según explicó el gerente: *“Para nuestro responsable del área, el doctor Julio Mayol, siempre hay retos nuevos. Las enfermedades se vuelven cada vez más complejas e imprevistas. Resulta imprescindible conocerlas tanto desde la Genética como desde la Biología o el propio Comportamiento de los pacientes o sus circunstancias familiares. Las patologías más agresivas, como los cánceres, se han hecho muchas veces crónicas, por ejemplo, reclamando enfoques que van mucho más allá de mejorar la supervivencia y planteando serios desafíos a la sostenibilidad del SNS. Y para todo ello, la tecnología resulta imprescindible”*. Por otro lado, añadió Soto Bonel, también manejamos ingentes cantidades de datos, con gran potencial para mejorar la salud. Ahí está el *Big Data*. Tenemos enormes bases de datos, abiertas y cerradas (*Open Data* y *Close Data*). *“Pero las TICs no se quedan ahí”*, precisó el gerente. *“Ahora disponemos de sensores en la ropa y complementos tan cotidianos como los relojes o las pulseras, que miden el pulso, el ritmo cardiaco, que la temperatura corporal era la adecuada, la intensidad de la respiración... Todo ello junto a las tecnologías de uso domiciliario, como los teléfonos móviles, la Telemedicina, etc., que consiguen que la asistencia sea cada día más próxima y eficaz”*.

### Bastión de la investigación

Junto a todo lo descrito anteriormente, el Hospital Clínico San Carlos también desarrolla una enorme actividad investigadora, con más de 200 ensayos clínicos activos en la actualidad, tanto de raíz nacional como internacional. Tal como detalló Soto Bonel, *“acabamos de firmar con la Consejería de Sanidad de Madrid y el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO) un acuerdo para centralizar en el San Carlos los ensayos en fase I para fármacos oncológicos. Sin duda, es algo que nos va a dar un gran impulso en esta área”*. Para ello el centro hospitalario dispone de 2 salas blancas y una unidad de fase I en Farmacología, a la que pronto se añadirá una segunda unidad. No obstante, y siempre mirando hacia delante, Soto Bonel estimó que el hospital deberá profun-

**Entre 50 y 80.000  
pacientes eligen  
expresamente el  
Hospital Clínico  
San Carlos**

### Algunos datos sobre el San Carlos

- **25.000 pacientes al día. Cerca de 500 pacientes para salud ocular**
- **7 unidades de Referencia: Salud Ocular, Cardiología, Enfermedades Raras,...**
- **2 CSUR en trámite**
- **5.400 trabajadores: Médicos 1.300, incluyendo residentes**
- **Entre 50.000 y 80.000 pacientes por libre elección**
- **Más de 200 ensayos clínicos activos**
- **Acuerdo Consejería de Sanidad, CNIO, San Carlos para centralizar ensayos fase I para fármacos oncológicos en el hospital**
- **2 salas blancas**
- **2 unidades de Farmacología Clínica**
- **Clínico San Carlos, plataforma española de ensayos clínicos del ISCIII**
- **Servicio de Urgencias, primer sello de calidad Ad Qualitatem**



dizar en el futuro para la realización de proyectos a más largo plazo. "No es casualidad que el Clínico San Carlos sea la plataforma española de ensayos clínicos del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII)", informó el gerente

### Importancia creciente de la Farmacia Hospitalaria

Como no podía ser de otra forma, el gerente del Clínico San Carlos reparó en el papel creciente del servicio de Farmacia Hospitalaria dentro del Clínico. Consciente de que el 20-25% del presupuesto de todo hospital corresponde a fármacos, Soto Bonel destacó la figura del farmacéutico de hospital. Por ello, distinguió entre los dos perfiles de este tipo de profesional. Junto al farmacéutico más "logista", y más orientado a las compras, está el que se implica en la gestión clínica. Aquel que estudia las indicaciones y debate con los médicos la conveniencia de utilizar uno u otro principio activo. En ese sentido, el gerente se mostró muy confortado al poder contar con profesionales de este segundo perfil en sus servicios de Farmacia Hospitalaria y Farmacología Clínica.

### Clínico y Clínic, vidas paralelas

Además de la importancia clínica e investigadora del Clínico Can Carlos, Soto Bonel destacó el caudal docente del hospital, siempre vinculado a la Universidad Complutense de Madrid. En ese sentido, el gerente habló de una existencia paralela a la de su homólogo de Barcelona, el Clínic. Como el resto, estos grandes complejos asistenciales vivirán su próxima trayectoria en función de las disponibilidades presupuestarias. Soto Bonel, que se mostró plenamente confiado en que el devenir de su hospital no se verá afectado por las últimas elecciones autonómicas en la CAM ni por el relevo de rector en la Universidad Complutense, aseguró, por otro lado, que "nadie espera crecimientos en Sanidad de 2 dígitos, en los próximos años. Esto únicamente podría ocurrir después de una reflexión estratégica a largo plazo, o por decisiones políticas derivadas de la opinión social. Los economistas que conocen mejor el sector aseguran que no es de esperar crecimientos espectaculares de los presupuestos públicos para sanidad en 3, 4 ó 5 años", adelantó el gerente del Clínico. +

## Cada día entran y salen en el San Carlos una media de 25.000 pacientes



Julio Mayol

### UNIDADES DE REFERENCIA DEL HOSPITAL CLÍNICO SAN CARLOS

1. Glaucoma Congénito y de la Infancia
2. Reconstrucción de la superficie ocular compleja. Queratoprótesis.
3. Cirugía Reparadora Compleja de la Válvula Mitral.
4. Cirugía Reparadora del Ventrículo Izquierdo
5. Esclerosis Múltiple (EM)
6. Atención a la Patología Raquimedular
7. Enfermedades Raras que cursan con Trastornos del Movimiento para adultos

### CSUR EN TRÁMITE

(de concesión próxima, previa Auditoría)

Centros, Servicios y Unidades de Referencia del Sistema Nacional de Salud, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

1. Tratamiento de las Infecciones Articulares Resistentes
2. Sarcomas y otros tumores musculoesqueléticos en el adulto



Fernando Marco y José Soto Bonel