



“La sanidad del futuro será más estratégica, integrada y orientada al valor, con una gestión profesionalizada como eje clave”



José Soto Bonel
Presidente de SEDISA

El presidente de SEDISA, José Soto Bonel, analiza los retos actuales del sistema sanitario español y defiende la necesidad de transformar la gobernanza, la medición de resultados y el modelo organizativo. Subraya que el futuro de la sanidad pasa por una gestión más profesionalizada, basada en datos y centrada en el valor, la integración y las personas.

¿Está preparado el sistema sanitario para responder a las actuales exigencias de eficiencia y sostenibilidad?

El sistema sanitario está parcialmente preparado, pero no todavía suficientemente transformado para responder con toda la solvencia necesaria a las exigencias actuales de eficiencia, sostenibilidad y creación de valor. Tiene fortalezas extraordinarias: profesionales excelentes, una gran capacidad clínica, un fuerte compromiso público y una experiencia acumulada enorme.

Pero también arrastra inercias organizativas, rigideces estructurales y déficits de gobernanza que dificultan dar una respuesta a la altura del momento que vivimos.

“Hoy no podemos hablar de eficiencia únicamente en términos de contención del gasto.”

Esa es una visión demasiado limitada, e incluso equivocada.

La eficiencia, en sanidad, significa obtener los mejores resultados posibles en salud, en experiencia del paciente y en bienestar profesional con los recursos disponibles. Y la sostenibilidad no puede entenderse solo como equilibrio presupuestario: incluye sostenibilidad financiera, sí, pero también sostenibilidad organizativa, social, tecnológica, medioambiental y del talento.

Desde esa perspectiva, el Sistema tiene una gran capacidad de resistencia, pero necesita ganar

mucha más capacidad de anticipación. Durante años hemos gestionado muy bien la complejidad asistencial, pero no siempre hemos gestionado con la misma madurez la complejidad organizativa. Y ahí está una de las claves. El reto ya no es únicamente atender más, sino atender mejor, con mayor integración, con más evidencia para la toma de decisiones y con modelos de gestión que no dependan del heroísmo cotidiano de los profesionales.

Hay varios factores que tensionan especialmente esa preparación. En primer lugar, el envejecimiento poblacional y la cronicidad, que obligan a reorganizar el Sistema en torno al paciente complejo y no en torno a estructuras fragmentadas. En segundo lugar, la presión tecnológica: la innovación llega con enorme rapidez, aporta oportunidades inmensas, pero

también exige criterio para priorizar, evaluar, escalar y financiar. En tercer lugar, la escasez y fatiga del talento, que afecta a la sostenibilidad del sistema tanto como cualquier restricción presupuestaria. Y, por último, la creciente exigencia ciudadana, que es legítima: la sociedad pide acceso, calidad, tiempos razonables, información, personalización y seguridad. Por eso, más que preguntarnos si el Sistema “está preparado” en abstracto, yo plantearía si está gobernado para adaptarse con rapidez. Y ahí todavía tenemos recorrido.

“La gran debilidad del sistema no es la falta de talento, sino la necesidad de transformación estructural.”

Prepararse de verdad para la eficiencia y la sostenibilidad exige avanzar en cinco planos. El primero es la profesionalización de la dirección y la gestión sanitaria. No se puede pedir sostenibilidad a organizaciones complejas si no se refuerza un liderazgo estable, evaluable, con competencias acreditadas y con capacidad real de transformación. El segundo es la medición de resultados: debemos pasar definitivamente de una cultura de actividad a una cultura de valor. El tercero es la integración asistencial y organizativa, superando compartimentos estancos entre niveles, dispositivos y profesiones. El cuarto es una digitalización útil, no cosmética, que ayude a decidir mejor, simplifique procesos y permita rediseñar la atención. Y el quinto es el cuidado de las personas, tanto pacientes como profesionales, porque un sistema agotado no puede ser sostenible.



BIORREACTORES SINGLE USE DE APPLIKON: DONDE NACEN LAS TERAPIAS AVANZADAS

LA BIOTECNOLOGÍA AVANZA. TUS PROCESOS TAMBIÉN DEBERÍAN HACERLO.



Los biorreactores Single Use de APPLIKON ofrecen una solución segura, flexible y escalable para la producción de terapias avanzadas. Cumplen con normativas cGMP, reducen riesgos de contaminación y aceleran la puesta en marcha, optimizando el time to market.

Ideales para la producción de células, vectores virales, exosomas y RNA.

En España y Portugal, APLITECH BIOLAB te acompaña en la implantación de estas soluciones, con asesoramiento experto e integración completa en tus procesos.



En definitiva, diría que el sistema sanitario español tiene base, capacidad y talento para responder, pero necesita una evolución clara en gobernanza, liderazgo, medición y modelo organizativo. No estamos ante un problema de falta de potencial, sino de necesidad de transformación estructural. Y esa transformación ya no puede aplazarse.

¿Qué están haciendo hoy las organizaciones sanitarias mejor —y qué deberían cambiar con urgencia?

Las organizaciones sanitarias están haciendo hoy muchas cosas mejor que hace unos años. Creo que una de las mejoras más claras es que existe una mayor conciencia de que la gestión sanitaria no es un elemento accesorio, sino un componente esencial de la calidad asistencial. Cada vez más organizaciones comprenden que gestionar bien no significa burocratizar, sino facilitar que el conocimiento clínico, la innovación, la tecnología y la organización trabajen al servicio de mejores resultados. Este cambio cultural es importante.

También se está haciendo mejor la incorporación de determinadas herramientas de transformación: hay más sensibilidad hacia la digitalización, más proyectos de interoperabilidad, más analítica de datos, más iniciativas de experiencia del paciente y más apertura a la innovación colaborativa con otros agentes del ecosistema. En muchos centros también ha mejorado la visión sobre seguridad del paciente, continuidad asistencial y gestión por procesos. Y, además, se está consolidando una mirada más

transversal, menos centrada exclusivamente en el hospital como isla y más orientada a red y sistema.

Otro avance significativo es que numerosas organizaciones están entendiendo mejor la importancia de la evaluación. Ya no basta con implantar una tecnología o lanzar un proyecto; hay una demanda creciente de demostrar impacto, escalabilidad y retorno en salud. Eso es una buena noticia, porque nos aleja de la innovación entendida como escaparate y nos acerca a la innovación entendida como transformación útil.

Pero también hay cambios urgentes que no podemos seguir posponiendo. El primero, y quizá el más importante, es cambiar la lógica de la gestión reactiva por una gestión estratégica. En demasiadas ocasiones seguimos atrapados en la resolución de urgencias permanentes: listas de espera, coberturas de plantillas, tensión presupuestaria, incidencias operativas. Todo eso hay que atenderlo, por supuesto, pero no puede consumir toda la energía directiva.

“Una organización sanitaria madura necesita tiempo, estructura e instrumentos para pensar a medio y largo plazo.”

El segundo cambio urgente es romper la fragmentación. El paciente no vive el Sistema por departamentos, niveles asistenciales ni estructuras presupuestarias. El paciente vive trayectorias.

Y, sin embargo, nosotros seguimos organizando buena parte de la atención desde una lógica fragmentada. Hay que avanzar hacia modelos integrados, con responsabilidad compartida sobre procesos, resultados y continuidad. La gestión hospitalaria del futuro no será la de instituciones aisladas, sino la de nodos coordinados dentro de un ecosistema asistencial, social y tecnológico más amplio.

El tercer cambio urgente tiene que ver con las personas y el liderazgo profesional. No es sostenible exigir transformación a organizaciones que tienen a muchos de sus profesionales cansados, tensionados o escasamente escuchados. Debemos rediseñar entornos de trabajo, reducir cargas inútiles, fortalecer mandos intermedios, desarrollar competencias directivas y reconocer el valor del liderazgo clínico y de gestión. El talento necesita proyecto, autonomía, reconocimiento y propósito.

“No basta con pedir compromiso; hay que construir condiciones para sostenerlo.”

El cuarto cambio urgente es medir lo que realmente importa. Seguimos demasiado condicionados por indicadores de volumen, cumplimiento formal o actividad desagregada. Eso es insuficiente. Necesitamos medir resultados en salud, eficiencia real, resultados reportados por los pacientes, experiencia, seguridad, impacto organizativo y productividad bien entendida. Lo que no se mide con sentido no se puede mejorar con rigor.

El quinto es acelerar una digitalización inteligente. No hablo de incorporar tecnología por tendencia, sino de integrarla donde aporte valor tangible. La tecnología debe servir para simplificar, coordinar, anticipar, personalizar y tomar decisiones mejores. Si añade carga, fragmenta más o multiplica la burocracia, no estamos digitalizando bien. La inteligencia artificial, por ejemplo, puede ser transformadora, pero solo si se incorpora con criterio ético, clínico, organizativo y de gobernanza.

Y hay otro cambio especialmente urgente: dar a la gestión sanitaria el lugar que le corresponde en la agenda estratégica del Sistema. No como función administrativa subordinada, sino como capacidad directiva esencial para asegurar

equidad, calidad, innovación y sostenibilidad.

Por tanto, yo diría que las organizaciones sanitarias están mejorando en conciencia transformadora, apertura a la innovación, cultura de evaluación y visión de valor. Pero deben cambiar con urgencia su nivel de fragmentación, su modelo de liderazgo, su forma de medir y su velocidad para traducir la estrategia en decisiones concretas.

“El reto ya no es saber qué hay que hacer; el reto es hacerlo con coherencia, con escala y con continuidad.”

¿Hacia qué modelo de gestión cree que evolucionará la sanidad en los próximos años?

La sanidad evolucionará hacia un modelo de gestión más estratégico, más profesionalizado, más basado en datos, más colaborativo y radicalmente orientado al valor. No será un cambio instantáneo ni homogéneo, pero la dirección es clara. Durante mucho tiempo la gestión sanitaria se ha entendido, en algunos ámbitos, como una función esencialmente administrativa o de mantenimiento del Sistema. Esa visión ya no responde a la realidad. La gestión del futuro será una función de liderazgo transformador, capaz de alinear estrategia, personas, tecnología, recursos y resultados en salud. El Directivo y Directiva de la Salud tendrán que ser, cada vez más, integradores de complejidad.

SEC Instrumentación

HUMANIZAMOS LA TECNOLOGÍA

SOLUCIONES PROFESIONALES EN ELECTROMEDICINA

Calibración de equipos electromédicos y de laboratorio

Verificación precisa para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos

Reparación y mantenimiento técnico

Diagnóstico y reparación especializada para alargar la vida útil de los equipos

Formación para empresas del sector

Cursos técnicos orientados a profesionales que trabajan con equipos electromédicos y de laboratorio

Suministro de analizadores médicos



SI DATREND
Systems Inc.

SEC
INSTRUMENTACIÓN



Equipos de medida y analizadores de alta calidad para comprobación y control técnico

En **SEC Instrumentación** combinamos experiencia técnica, formación especializada y equipos de alta calidad para **ofrecer soluciones fiables al sector sanitario**

Ese modelo futuro tendrá varias características. La primera será una gestión orientada a valor. Esto significa decidir no solo cuánto hacemos o cuánto cuesta, sino qué resultados logramos realmente para los pacientes y para la sociedad. El eje dejará de ser el volumen y pasará a ser el impacto. Este cambio afectará a la planificación, a la evaluación, a la compra, a la organización de procesos y a la rendición de cuentas.

La segunda característica será la integración. Veremos una progresiva evolución desde estructuras muy centradas en unidades relativamente autónomas hacia modelos más coordinados entre atención hospitalaria, atención primaria, sociosanitaria, salud pública, salud mental, atención domiciliaria y recursos comunitarios.

“La gestión del futuro será menos “de centros” y más “de redes asistenciales”. Y eso exigirá nuevos marcos de liderazgo, nuevas métricas y nuevas formas de coordinación.”

La tercera será una dirección sanitaria más profesionalizada y estable. Este punto es crucial. La complejidad actual del Sistema no admite improvisación directiva. Las organizaciones sanitarias van a necesitar líderes con formación específica, experiencia, competencias acreditadas y continuidad suficiente para

desarrollar proyectos de transformación. La profesionalización no es una reivindicación corporativa; es una condición de calidad institucional.

La cuarta característica será una digitalización madura, basada en interoperabilidad, analítica avanzada e inteligencia artificial aplicada con criterio. Los datos dejarán de ser un subproducto de la actividad para convertirse en un activo estratégico. Pero insisto en una idea: no bastará con tener muchos datos; habrá que convertirlos en decisiones mejores. La gestión sanitaria evolucionará hacia modelos de gobierno del dato donde la información sirva para anticipar demanda, segmentar riesgos, optimizar flujos, evaluar resultados, personalizar itinerarios y apoyar a los profesionales.

La quinta será un modelo de gestión con mayor participación del paciente y de los profesionales.

“La organización sanitaria del presente y del futuro no puede diseñarse únicamente desde despachos o estructuras jerárquicas tradicionales.”

Necesitará escucha, cocreación y corresponsabilidad. Los pacientes aportarán cada vez más información valiosa sobre resultados y experiencia, y los profesionales reclamarán —con razón— participar en la

transformación de los procesos que sostienen la atención.

La sexta será una gestión más humanista y sostenible. A veces se contraponen tecnología y humanización, y creo que ese es un falso debate. La tecnología bien utilizada puede humanizar, porque libera tiempo, reduce errores, mejora la accesibilidad y facilita decisiones más personalizadas. Pero para que eso ocurra hacen falta criterios éticos, buen diseño organizativo y liderazgo.

“La sanidad debe evolucionar hacia un modelo donde la innovación relevante será la que combine excelencia técnica con sentido humano.”

Y hay un elemento adicional que considero decisivo: la gestión sanitaria debe avanzar hacia esquemas de alianza y corresponsabilidad entre actores. El sistema de salud no puede gestionarse de espaldas a la industria tecnológica, a la innovación biomédica, a la investigación, a las organizaciones profesionales, a los pacientes y a las administraciones.

“Hay que construir ecosistemas de colaboración más inteligentes, más transparentes y más orientados a resolver problemas concretos.”

En ese futuro, el hospital seguirá siendo una institución clave, pero su papel cambiará. Será menos una estructura cerrada y más una plataforma de alta complejidad conectada con otros niveles, con capacidad tecnológica, con inteligencia organizativa y con mayor vocación de coordinación del proceso asistencial.

“La gestión hospitalaria debe mirar más allá del edificio y asumir una función articuladora dentro del continuo asistencial.”

Se trata de un modelo donde la buena gestión será todavía más determinante que hoy.

“Un modelo en el que hay que liderar transformación, generar confianza, integrar innovación, medir valor y sostener organizaciones saludables para cuidar mejor a las personas.”

Esta es la responsabilidad de quienes trabajamos en dirección y gestión sanitaria: contribuir a que esa evolución no sea solo un discurso, sino una realidad tangible en nuestras organizaciones.

José Soto Bonel, presidente de SEDISA, moderará la mesa “Modelos de gestión eficientes: retos actuales y transformación organizativa”, dentro de la Jornada de Gestión Sanitaria de Medicalforum-Hospitalforum.

En ella participarán Albert Salazar Soler (Hospital Universitari Vall d'Hebron), Anna Guiró Diéguez (Hospital Vithas Barcelona), Cristina Capdevila Aguilera (Hospital Universitari de Bellvitge-Hospital de Viladecans) y Rosa García Miralles (Hospital Clínic Barcelona), en un espacio de análisis y debate sobre los retos y la transformación de la gestión sanitaria.



**Manufacturing
Quality Control
Solutions.**

Disrupt the market, not your production timelines.

We understand your risks and roadblocks in developing and manufacturing life altering drugs and therapies. That's why we've developed a comprehensive portfolio to fast-track your journey from development to full-scale production. Collaborate with a partner who recognizes the need to streamline workflows and ensure the quality and efficacy of your product with reliable, accurate, and compliant testing data.



Explore our integrated, flexible, and scalable portfolio
criver.com

charles river

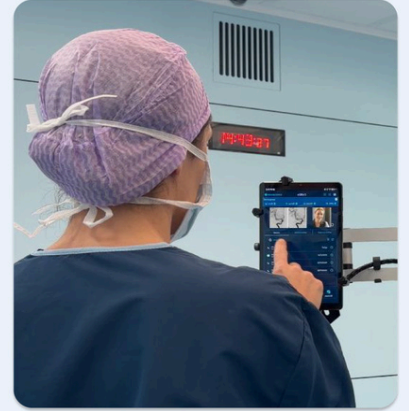
PROGRAMA - JORNADA INGENIERÍA HOSPITALARIA

21 de abril - Sala: Plaza 8 - Patrocinado por:



<p>10:00 - 11:00</p>	<p>Mesa debate: La contratación pública de ingeniería</p>	<p><i>Moderador:</i> Josep Túnica, Director General de JG Ingenieros y Vicepresidente, Catenara</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ignasi Roger, Director de Equipamientos y Servicios Energéticos, INFRAESTRUCTURES DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA • Julio Morà, Director gerente de JG Ingenieros y expresidente de ACI • María Jesús Merino Espinar, Subdirectora General de Alta Tecnología Sanitaria Dirección General de Infraestructuras Sanitarias, Servicio Madrileño de Salud
<p>11:00 - 12:00</p>	<p>Mesa debate: Evolución y estrategia del sistema sanitario</p>	<p><i>Moderador:</i> Ricard Gratacòs, Editor, Hospitecnia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Albert de Pineda, Socio fundador, PINEARQ • Alexandre Saldes, Director of Innovation Business Development, PAL Robotics • Felip Miralles, Director ejecutivo de Tecnologías de la Salud, Eurecat
<p>Coffee break</p>		
<p>12:30 - 13:45</p>	<p>Mesa debate: Innovación</p>	<p><i>Moderador:</i> Rubén Martínez, Director Corporativo Internacional, JG Ingenieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caterina Vidal, CEO, COO y CMO de D'ENGINY Biorem • Narcís Armengol, Director General, WATTEGA ARCBen • Patricio Martínez, Socio fundador y Director Creativo, PmMt Arquitectura
<p>Pausa para comida</p>		
<p>15:30 - 16:30</p>	<p>Mesa debate: La ingeniería frente a pandemias y otras emergencias. Hospitales seguros y resilientes</p>	<p><i>Moderador:</i> Josep Ortí, Presidente del Comité de Edificios, AEM (Asociación Española de Mantenimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antonio Sierra García de León, Director de Ingeniería y Mantenimiento, Quirónsalud • Esther Tomás, Directora de Infraestructuras e Ingeniería, Hospital General Vall d'Hebron • Ismael Albarrán, Director General, PROMEC
<p>Pausa para descanso</p>		
<p>17:15 - 18:30</p>	<p>Mesa debate: Percepción de la ingeniería en el proceso constructivo</p>	<p><i>Moderador:</i> Vicens García, Director Corporativo de Edificación, JG Ingenieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Albert Bota i Arqué, Director de Infraestructuras, Bioingeniería y Servicios, Hospital Sant Joan de Déu • Andrés Tornero Castillo, Gestor de Servicios Generales Hospitalarios y Auditor de Calidad en entornos sanitarios • Sergi Massip, Director Técnico, AGEFRED

La telepresencia quirúrgica que su hospital necesita. Al instante.



Ofrezca a los equipos clínicos acceso inmediato al apoyo de expertos para procedimientos, formación y colaboración, sin viajes ni retrasos.

Rods&Cones conecta a los equipos clínicos con sus propios compañeros y/o colaboradores en remoto y en tiempo real, desde cualquier lugar del mundo. Permitiendo a los hospitales mayor apoyo en procedimientos, mayor colaboración y compartir más conocimientos entre sus profesionales de la salud.

Apoyo experto en tiempo real

Lleve al experto adecuado directamente al quirófano al instante o bajo demanda. Permita consultas remotas y colaboración entre profesionales durante momentos clínicos críticos.

Formación sin desplazamientos

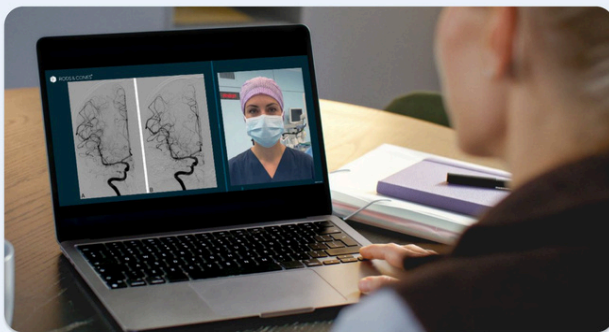
Transmita y grabe procedimientos para apoyar la formación, el aprendizaje colaborativo y el intercambio de conocimientos entre hospitales y equipos.

Amplíe el acceso a la experiencia

Conecte a los clínicos con especialistas en cualquier lugar, facilitando el apoyo a los equipos en distintos hospitales y ubicaciones.

Implementación segura y sencilla

Diseñado para entornos hospitalarios con integración sencilla en los flujos de trabajo existentes. Certificado ISO 27001 y conforme con GDPR y HIPAA.



Esta tecnología versátil mejora la calidad y la seguridad en el quirófano, al tiempo que permite una enseñanza quirúrgica impactante y en tiempo real más allá de las fronteras. Rods&Cones está redefiniendo realmente lo que es posible en la educación quirúrgica y la atención al paciente.

Prof. Dr. Tan Arulampalam,
Profesor de Cirugía, Londres, Reino Unido

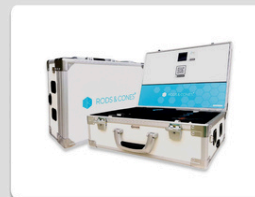
SOLUCIONES RODS&CONES PARA LA COLABORACIÓN CLÍNICA EN TIEMPO REAL



cORe

Sistema de colaboración en quirófano. Personas reales. Experiencia real. A un solo toque.

Siempre listo en el quirófano.



Rods&Cones Kit

Sistema de colaboración portátil. Listo en cualquier lugar. En minutos.

Todo lo que necesita, en un solo maletín.

Rods&Cones HQ

Joan Muyskenweg 39,
1114 AN Amsterdam,
The Netherlands

+31 20 217 0147
info@rods-cones.com
rods-cones.com



Escanee el código QR para obtener más información.

