

Entrevista a... **SANTIAGO RABANAL RETOLAZA**

Gerente. Hospital de Galdakao-Usansolo.

2.º PREMIO A LA MEJOR COMUNICACIÓN en las X Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios. Palma de Mallorca, junio 2010.



¿Cuánto tiempo llevas en la sanidad?

Llevo 22 años en este mundo. Soy médico urólogo. Estuve primero diez años en Urología. En el 88, me propusieron entrar en el Hospital de Cruces como Subdirector Médico y desde entonces he estado en puestos directivos. Luego estuve de director médico en el

Hospital de Basurto. Después fui gerente en el Hospital San Eloy y ahora llevo cinco años de gerente en el Hospital Galdakao-Usansolo.

¿Qué ha sido lo mejor? ¿Y lo peor?

Es difícil escoger lo mejor de 22 años. Más que un momento concreto, creo que lo mejor han sido los dos últimos

años. Fruto del trabajo de mucha gente, llevamos dos años muy positivos, tanto en la participación de la gente en proyectos del hospital, como en los reconocimientos externos que estamos teniendo a nivel de gestión, como son las Q de oro y Q de plata que hemos logrado tras Evaluación Externa de nuestro sistema de gestión según el Modelo EFQM, el Premio Profesor Barea, que ganamos recientemente, o los reconocimientos que hemos tenido en el Congreso de la Fundación Signo. No es un momento concreto, pero los últimos tiempos en el Hospital Galdakao-Usansolo han sido los más satisfactorios.

En cuanto a lo peor, en la gestión siempre hay momentos complicados. Lo más complejo es gestionar conflictos, como cuando hay huelgas o problemas entre personas. Al final son conflictos con gente con la que estás tra-

“Tenemos una doble responsabilidad: por un lado, tenemos que demostrar a la sociedad que los recursos de los que disponemos están bien utilizados, porque hay una imagen no muy positiva del sector público; y, por otro lado, hay que demostrar que esta sanidad, con el esfuerzo de todos, puede ser sostenible, a pesar de todo lo que se nos viene encima”



bajando y tienes que seguir trabajando después, por lo que hay que evitar que se abran heridas incurables. Son situaciones complicadas de gestionar. También hay temas más puntuales, personales. Creo que nadie que lleve 22 años en este trabajo puede decir que no ha pasado por una situación difícil, como puede ser un cese. Pasé por uno y tampoco es que me haya marcado, pero no es agradable. Hay muchos momentos en los que lo he pasado peor.

¿Cómo ves el futuro?

El futuro lo veo complicado, con muchas incertidumbres. Se mezcla por un lado todo el incremento de demanda que nos viene por los motivos que todos conocemos, como son el envejecimiento de la población o el incremento de las patologías crónicas y las nuevas tecnologías con un coste muy alto, todo esto en un entorno con una profunda crisis económica. Eso hace ver que si seguimos haciendo lo mismo, por muy eficientemente que lo hagamos, nuestro modelo sanitario va a ser difícilmente sostenible, con lo que tenemos la obligación de innovar. Esta situación de peligro e incertidumbre me motiva mucho, puesto que genera a la vez oportunidades de mejora. Es un escenario apropiado para fomentar la innovación y la creatividad. En nuestra organización estamos apostando por esto

“Lo más complejo es gestionar conflictos, como cuando hay huelgas o problemas entre personas”

muy sólidamente; no sé si conseguiremos sacar adelante nuestros objetivos, pero lo veo con mucha ilusión.

En este último año, tu hospital ha batido el récord de premios de la Fundación. ¿Por qué crees que ha pasado esto?

Esto es fruto del trabajo de los últimos años. Sobre todo desde hace un par de años, estamos impulsando de un modo muy fuerte un plan de innovación. Se ha conseguido que gran parte del hospital se involucre. En el año 2009, en el hospital teníamos funcionando 72 grupos de mejora, en los que participaba un 25% de nuestro personal. Esto genera un caldo de cultivo de aportación de ideas y de soluciones a problemas que tenemos, que hace que nazcan proyectos de la gen-

te que está trabajando a “pie de cama”, y nosotros lo único que hacemos es darles el apoyo para llevarlos adelante. Creo que parte del éxito que estamos recogiendo es conseguir involucrar a la gente y que sean ellos los que aporten las ideas.

Acabáis de conseguir 500 puntos en Evaluación Externa. ¿Eran producto de lo mismo?

Nosotros empezamos a trabajar en el 96 con el Modelo EFQM. Sobre todo a partir del año 2000 se dio un impulso importante al tema de gestión por procesos. El año pasado nos presentamos a evaluación externa. Ya nos habíamos presentado en 2007, consi-

“Si seguimos haciendo lo mismo, por muy eficientemente que lo hagamos, esto va a ser difícilmente sostenible, con lo que tenemos la obligación de intentar innovar”



Premiados del Hospital de Galdakao-Usansolo con Rafael Bengoa, Consejero Vasco de Salud, en las X Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios.

guiendo más de 400 puntos; en 2009 nos volvimos a presentar y estuvimos en la franja entre 550 y 600 puntos, y este año nos hemos presentado para ver si conseguimos el Premio Iberoamericano. También en esa línea, en el hospital el 95% de nuestras personas trabajan en procesos certificados con la norma ISO 9001 o equivalente. A final de año esperamos que sea el 100%. Este es un proceso que se empezó hace diez años y que no se consigue de la noche a la mañana.

Es importante conseguir que nuestras organizaciones sean capaces de responder al reto que tenemos enfrente. Tenemos una doble responsabilidad: por un lado, tenemos que demostrar a la sociedad que los recursos de los que disponemos están bien utilizados, porque hay una imagen no muy positiva del sector público; y, por otro lado, hay que demostrar que esta sanidad, con el esfuerzo de todos, puede ser sostenible, a pesar de todo lo que se nos viene encima.