

VS CORPORACIÓN HOSPITALARIA: CONVERTIR LOS PROBLEMAS EN OPORTUNIDADES¹

Marcos Juárez, director general de VS Corporación Hospitalaria, era conocido en el sector hospitalario por su capacidad transformadora de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de su experiencia en puestos de responsabilidad en el ámbito hospitalario, se enfrentaba a una tarea para la que no sabía si estaba del todo preparado.

Su carrera profesional se había consolidado durante sus años de gerencia en un importante centro hospitalario del levante español, donde había gestionado una modernización profunda, tanto en el modelo de atención sanitaria como en la experiencia del paciente. Este hospital, que venía operando bajo un enfoque tradicional, se encontraba en una encrucijada crítica antes de su llegada, enfrentando problemas tales como tiempos de espera prolongados, procesos ineficientes y un uso subóptimo de la tecnología.

Pero el reto que afrontaba ahora superaba en importancia a todos los que había acometido en el pasado: como director general de VS Corporación Hospitalaria, Marcos debía replicar el éxito de esa transformación en una red de ocho hospitales distribuidos por toda España. Su experiencia previa le había dotado de las competencias y herramientas necesarias para liderar este nuevo desafío, en el que la tecnología y la atención al paciente seguirían siendo las piedras angulares de su estrategia. VS Corporación Hospitalaria tenía la aspiración de convertirse en un referente de gestión hospitalaria moderna y tecnológicamente avanzada, manteniendo siempre al paciente en el centro de todas sus decisiones. Marcos consideraba que la situación del sector en el ámbito de la digitalización podía representar un factor diferenciador si lograban impulsarlo adecuadamente en su organización (Anexo 1).

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por D. Alfonso Ramos Quílez, ideAD 2024 y el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2025, Fundación San Telmo. España

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para adquirir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Un hecho ocasional había puesto de manifiesto que la tarea no iba a ser fácil: apenas unos meses atrás, VS Corporación Hospitalaria había sufrido un ataque de *ransomware*² que paralizó completamente los sistemas informáticos en todos los hospitales de su red, y del que todavía se estaban recuperando. Los sistemas de gestión clínica, urgencias, quirófanos y laboratorios quedaron fuera de servicio, afectando directamente a la atención de miles de pacientes. Los cibercriminales responsables del ataque cifraron alrededor de 4 terabytes de datos, bloqueando el acceso a toda la información clínica, y exigieron un rescate de 3,2 millones de euros en bitcoin para liberar los archivos.

Este ataque tuvo un impacto masivo en la operativa diaria de VS Corporación Hospitalaria. Se vieron afectadas 250 cirugías programadas que tuvieron que ser pospuestas o derivadas a otros centros hospitalarios. Más de 4.500 citas de consultas externas fueron canceladas y la capacidad de diagnóstico en las áreas críticas, como la radiología, quedó gravemente comprometida. Además, el servicio de tratamiento oncológico se interrumpió temporalmente, lo que afectó a unos 400 pacientes que dependían de tratamientos periódicos.

El impacto no solo fue clínico, sino también administrativo. El sistema de recetas electrónicas y el manejo de los expedientes médicos quedaron inoperativos, lo que generó retrasos en la administración de medicamentos a los pacientes hospitalizados. A pesar de la gravedad del ataque, VS Corporación Hospitalaria, en coordinación con las autoridades de ciberseguridad, decidió no pagar el rescate, optando por seguir un plan de contingencia que permitió restaurar el 30% de las cirugías y el 15% de las consultas externas en los primeros días, aunque la restauración completa de los sistemas tomó varios meses.

El ataque reveló las debilidades en la infraestructura de ciberseguridad de VS Corporación Hospitalaria que, a pesar de contar con tecnología médica avanzada, no había priorizado la seguridad de sus sistemas informáticos. El impacto financiero del suceso se estimó en más de 5 millones de euros, incluyendo los costos de recuperación de los sistemas, la pérdida de ingresos y el impacto reputacional de la interrupción en los servicios.

UN POCO DE HISTORIA: LA PREVIA EXPERIENCIA DE MARCOS EN EL HOSPITAL VS DE CASTELLÓN

Cuando Marcos se había hecho cargo de esa gerencia, a partir de una visión clara de lo que podía lograrse a través de la digitalización y una mejora en los procesos asistenciales, emprendió un ambicioso proyecto de modernización. Su enfoque no se limitó a mejorar la infraestructura física del hospital, sino que se centró en transformar la forma en que se brindaba la atención sanitaria. Bajo su liderazgo, el centro adoptó un enfoque más centrado en el paciente, donde la tecnología no solo optimizaba los

² Un *ransomware* (del inglés *ransom*, 'rescate', y *ware*, acortamiento de *software*) o 'secuestro de datos' en español, es un tipo de programa dañino que restringe el acceso a determinadas partes o archivos del sistema operativo infectado y pide un rescate a cambio de quitar esta restricción.

procesos internos, sino que mejoraba la calidad de la atención y la experiencia de los usuarios.

Uno de los pilares de su estrategia fue la implementación de un sistema integrado de gestión hospitalaria, que permitía coordinar de manera eficiente todas las áreas del hospital. Este sistema centralizaba la información médica de los pacientes, facilitando el acceso rápido y seguro a los historiales clínicos desde cualquier departamento. Esto no solo redujo los tiempos de espera para los pacientes, sino que también mejoró la comunicación entre los profesionales de la salud, asegurando una atención más coordinada y precisa.

Otra de sus grandes iniciativas fue la introducción de la telemedicina, una herramienta que permitía realizar consultas a distancia, eliminando la necesidad de que los pacientes tuvieran que desplazarse al hospital para recibir ciertos tipos de atención. Esto no solo alivió la carga sobre las instalaciones físicas del hospital, sino que también hizo que la atención fuera más accesible para los pacientes, especialmente para aquellos con movilidad reducida o que vivían en áreas rurales.

Marcos también dirigió un programa de capacitación intensiva para el personal médico y administrativo, asegurándose de que todos los empleados estuvieran preparados para adaptarse a las nuevas tecnologías y al cambio cultural que implicaba la modernización. El enfoque de Marcos no era simplemente implementar tecnología por implementarla, sino asegurar que esa tecnología estuviera alineada con un cambio profundo en la cultura organizacional, donde la innovación y la mejora continua fueran parte del ADN del hospital.

Los resultados fueron impresionantes. El hospital experimentó una mejora significativa en los indicadores de calidad asistencial, como la reducción de tiempos de espera, la mejora en la gestión de citas y la optimización de los recursos médicos. La satisfacción de los pacientes también aumentó drásticamente, gracias a la atención más rápida y personalizada que recibían. Este éxito no solo posicionó al hospital como un referente en el levante español, sino que también consolidó la reputación de Marcos como un gestor con visión de futuro en el sector de la salud.

VS CORPORACIÓN HOSPITALARIA

VS Corporación Hospitalaria estaba diseñada para aprovechar al máximo una infraestructura moderna y tecnológicamente avanzada, que se extendía a lo largo de ocho hospitales ubicados en ciudades medianas de España. Cada uno de estos hospitales había sido equipado con tecnología de última generación, incluyendo quirófanos con sistemas de cirugía robótica, plataformas de diagnóstico por imagen de alta resolución y monitoreo avanzado en unidades de cuidados intensivos. Además, la infraestructura incluía sistemas de telemedicina y plataformas de análisis predictivo que permitieran optimizar la atención sanitaria y ofrecer una experiencia más cercana y eficiente a los pacientes.