

EL CUATRILEMA DE MUFACE. UN DESAFÍO EN EL ECOSISTEMA DE LA SANIDAD PRIVADA¹

1. INTRODUCCIÓN

A las 7 de la mañana, del martes 29 de enero de 2025, con 7° de temperatura, el Dr. Ignacio Guerrero contemplaba el trasiego de viandantes a la altura del número 5 de la avenida de los Álamos de Sevilla, desde la amplia cristalera de la puerta principal que daba acceso al Hospital Virgen de Lourdes². Erguido pero relajado, el afamado oftalmólogo y presidente del sindicato de médicos UNIPROMEL, era observado por un motorista que se despojaba de su ropa de abrigo, pero demoraba quitarse el casco.

Al final se quitó y guardó su casco en una de las maletas de la BMW GS 750 que conducía, con la misma serenidad con la que el día se desperezaba. Caminó hasta estrechar la mano del contemplativo oftalmólogo. El motorista era José Antonio Arregui, director gerente del Hospital Virgen de Lourdes. En el grupo hospitalario al que pertenecía, era el hospital de referencia en el sur de España; de hecho, había sido considerado uno de los mejores hospitales privados de Andalucía según el Índice de Excelencia Hospitalaria (IEH) en 2022.

- *Hombre, Ignacio, ¿poniendo las calles?*
- *Más bien, contemplando el ecosistema.*
- *Ya. Gorriones, aves exóticas que han invadido la ciudad, gatos domésticos, geranios en los parterres de las casas vecinas ... A poco que te fijas, en cualquier rincón hay un ecosistema complejo.*
- *Yo contemplo el ecosistema sanitario, José Antonio, ese que tú y yo sobrellevamos.*
- *Ese ecosistema es tanto o más complejo que el del mismísimo Parque de Doñana.*
- *Pues sí. Mira, ¿ves a esa pareja? Se acaban de bajar de un autobús de la línea 6. Vienen “por compañía” a consultas externas. Antes, los pacientes*

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Manuel Cansino Muñoz-Repiso, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 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 San Telmo Business School. Para pedir 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.

² Alguno de los nombres utilizados en este documento han sido modificados durante el proceso de elaboración.

- con seguro privado de salud venían en taxi; ahora llegan en transporte público, se han estudiado sus síntomas por internet y van a dictar a quien los atienda la medicación y las pruebas que les tiene que prescribir.*
- Ya —asintió José Antonio, que conocía perfectamente el perfil de los usuarios del hospital.
- ¿Conoces al que acaba de entrar corriendo?
- Sí. Es un prometedor cirujano torácico que acabo de fichar.
- Pues viene saliente de guardia del hospital público Virgen del Rocío y va directo a nuestro quirófano.
- Así es. Me es difícil retener talento, Ignacio, me las veo y me las deseo para cubrir con colaboradores las bajas por jubilación; con personal de plantilla es un imposible. Y si con esto no es suficientemente difícil, espérate a que termine la negociación del estatuto marco del personal sanitario. El desafío en el reclutamiento para el sector privado puede ser aún mayor. Hay que estar preparados.
- Bueno. Depende.
- ¿De qué?
- ¿Ves a esa madre y a la que seguramente sea su hija bajándose del taxi con dos maletas de viaje?
- Sí.
- Pues no son de compañía. Son pacientes privados y vienen a una cirugía menor.
- Lo sé; pero tú ... ¿cómo lo sabes?
- Porque sus caras no denotan angustia y porque tienen varios planes de contingencia sobre la ropa que se van a poner esta tarde mientras reciben visitas en la habitación. También para la que se van a poner mañana cuando se suban al taxi una vez le deis el alta. Si todos los pacientes fuesen así, probablemente podrías poner en plantilla al cirujano torácico y no tener que oír lo que el grupo de Laura te va a contar en la reunión que tienes a las 12.
- Caramba, Ignacio, ¿cómo sabes lo de la reunión? ¿Tú trabajas para el CNI?
- No, hombre, el CNI tendrá peores cosas de las que ocuparse. Yo observo el ecosistema, oigo aquí y allá, y por eso intuyo lo que te van a decir.
- Yo también tengo una idea bastante formada. ¿Cuál es tu intuición?
- Laura y su grupo de amigas enfermeras te van a decir, amén de que están en la flor de la vida, que se marchan a trabajar a la Francia rural. Allí les pagan casi tres veces más y tienen dos meses de vacaciones.
- Sabes que no podemos igualar esa oferta. Mira cómo está el tema del nuevo concierto con las compañías aseguradoras que cubren a los mutualistas de MUFACE. Posiblemente ninguna acuda a la nueva licitación.
- Esa es sólo una parte del problema, José Antonio.
- Así es ¿y la otra?
- Que tampoco vas a encontrar médicos que acepten trabajar para los pacientes mutualistas cubiertos por estas compañías. Pacientes como los

que se bajaron del autobús, los que te llenan los servicios de urgencias o llevan esperando una prueba de diagnóstico varios meses.

José Antonio se despidió de Ignacio. Tenía toda la mañana copada con llamadas pendientes y reuniones agendadas. Además de la del grupo de compañeras de Laura, a las 13.30 recibía a los delegados de las principales compañías aseguradoras de salud y también a Ignacio como representante de los médicos. Afrontaba todo con su experiencia al frente de la gestión de hospitales de renombre y sus continuas estancias en hospitales extranjeros; su formación y experiencia le proporcionaban una visión muy amplia del ecosistema, pero no sólo del actual, sino del que estaba por venir.

2. LA FINANCIACIÓN DEL SISTEMA SANITARIO ESPAÑOL

Desde la reforma de 2002, la entonces Secretaría General de Análisis Económico y Fondos de Cohesión del Ministerio de Sanidad y Consumo esquematizaba el sistema de flujos financieros del sistema sanitario español según representa la Figura 1.

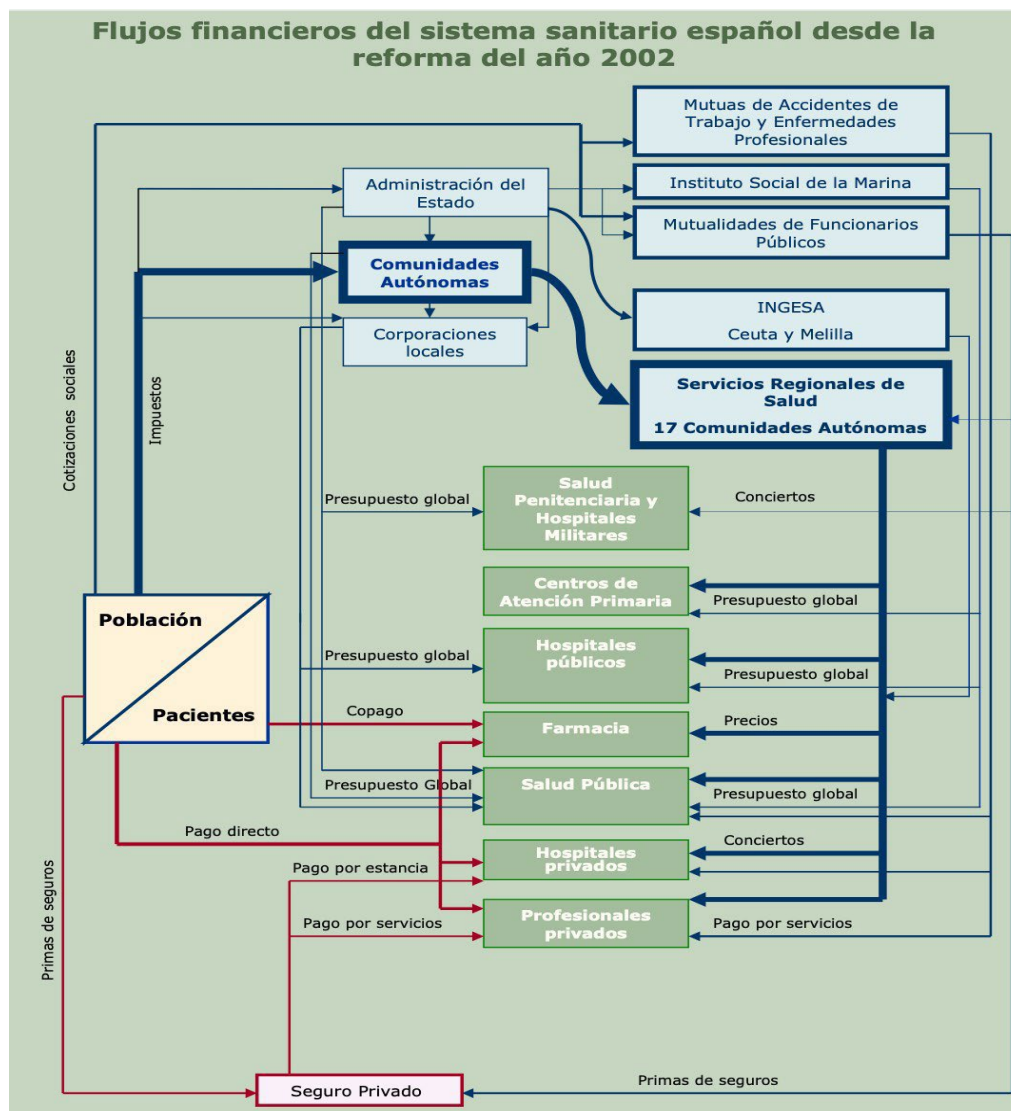


Figura 1. Flujos financieros del sistema sanitario español desde la reforma del año 2002.