

# 01/1

## Hospitalidad participativa.



**Juan José Afonso Rodríguez,**

Director general de Centros.  
San Juan de Dios España.

Buenos días y bienvenidos, compañeros de esta gran familia “de” y “para” la hospitalidad.

Gracias, de corazón, por estar hoy aquí en este encuentro tan especial: **DIALOGA 25**. Un espacio que hemos concebido, no solo como una cita donde vernos cada año, sino como una oportunidad para reconocernos, para mirar hacia el futuro todos juntos y, sobre todo, para escucharnos reflexionando sobre temas de destacada relevancia en la sociedad de la que formamos parte y a la que servimos para idealmente mejorarla.

Lo hacemos con el propósito de escucharnos sin ambages. Porque en San Juan de Dios sabemos que los grandes cambios, los que transforman, no nacen en despachos ni en informes.

Nacen en las conversaciones honestas, en los espacios de confianza, en las miradas de complicidad y en el día a día de nuestros centros donde todos y cada uno de vosotros, sea desde el puesto que sea, atendéis y contribuís a las personas que se nos acercan haciendo cada uno, desde su función, que la Hospitalidad sea el motor de nuestra actividad. Un motor que, por cierto, hay que mantener muy bien engrasado.

No quiero comenzar sin agradecer la presencia de la representación de la Fundación Hospitalarias de España. Esta institución hermana, con la que tanto compartimos y con quienes cada día avanzamos en nuevos proyectos que impulsan y agrandan los espacios de hospitalidad con un propósito que compartimos desde siempre. Muchas gracias por acompañarnos.

También agradezco a nuestros queridos Hermanos de la provincia portuguesa: “**É com grande alegria que recebemos vocês de volta para compartilhar este espaço com vocês. Um espaço comum que quanto mais universal, melhor, como nos ensinou São João de Deus**” (Es con gran alegría que les damos la bienvenida de nuevo para compartir este espacio con ustedes. Un espacio común que, cuanto más universal, mejor, como nos enseñó San Juan de Dios)

Y, por supuesto, mi más profundo agradecimiento al Hermano Pascal Ahodegnon, superior general de la Orden, y a su primer consejero, el **Hermano Quim Erra**, por su compromiso con esta Provincia y por abrir un hueco en sus apretadas agendas para compartir con nosotros su visión de cómo seguir desarrollando la hospitalidad en un mundo cambiante, como se nos ha invitado a reflexionar en el Capítulo general celebrado el año pasado. Un capítulo que está sirviendo de fuente de inspiración para marcar el camino que todos juntos tenemos que recorrer.

Nuestro lema este año, como todos ya sabéis, es Hospitalidad Participativa; que es tanto como decir hospitalidad robustecida con el concurso de todos.

Responsable, comprometida, cercana, abierta, sinodal, activa y con iniciativas, emprendedora, inconformista. La hospitalidad como esencia de lo que somos. Y la participación como la forma en que nos queremos y debemos relacionar.

La Hospitalidad Participativa es un lema que nos interpela y nos empuja a imaginar, como tantas veces escuchamos al **Papa Francisco**, que en paz descanse, decir: “a soñar”. Pero también nos invita a dejar atrás estructuras rígidas, jerárquicas y verticales como también nos ha indicado desde el primer día de su pontificado **León XIV**. Burocracias que a veces frenan más que ayudan. Nos convoca a pensar un **san Juan de Dios** más ágil, más transversal, más despierto, más original. Pero, sobre todo, tan comprometido con la realidad social de nuestro entorno como siempre. Y es que curar y cuidar, hoy, requiere una nueva forma de estar. Una nueva manera de mirar.

La hondura filosófica que conlleva el concepto **Familia Hospitalaria** nos lleva a considerar que entre todos desarrollamos la misión animados por un propósito común, como parte de un grupo sólido cohesionado, aunque diverso. Un grupo en el que jugamos diferentes papeles y prestamos diferentes servicios pero que nos anima con unos valores compartidos que intentamos transformar progresivamente en una cultura definida, delimitada y por tanto reconocible por nosotros mismos y por esa sociedad a la que servimos, y en la que estamos inmersos, a la que debemos mirar de frente.

Y hablando de mirar, no es casualidad que estemos hoy aquí, en Barcelona. Una ciudad que respira creatividad, arte, disseny, visión. Una ciudad que ha sido cuna de uno de los grandes genios de la historia del arte: Antoni Gaudí, de quien celebraremos su centenario el próximo año, por cierto, hace escasas sema-

nas, elevado a venerable por la Iglesia como paso previo, esperamos, a su beatificación. Un hombre que no solo cambió la arquitectura, sino que cambió la forma de ver el mundo. **Gaudí** decía: “Nada es arte si no proviene de la naturaleza”. Y él, inspirado por esa naturaleza viva, orgánica, imperfecta, creó formas nuevas, imposibles, bellas.

Fue un hombre que no se conformó con repetir. Que se atrevió a romper moldes. Que se dejó llevar por su fe, por su intuición, por su capacidad de asombro. Que construyó belleza a partir del fragmento, de lo roto, de lo diverso.

Y es aquí donde entra otro símbolo central de este encuentro: el **trencadís** que hemos elegido como imagen de este Dialoga 25.

Esa técnica tan característica del modernismo catalán y valenciano, que consiste en utilizar fragmentos de cerámica, de loza, de vidrio, muchas veces rotos, para componer una nueva imagen, un nuevo todo.

Una técnica que nos recuerda que lo roto puede recomponerse. Que lo diferente puede unirse y coordinarse. Que la belleza está en la diversidad.

Pues bien, eso aspiramos a ser. Que la Provincia seamos, como en el **trencadís**, algo más que la suma de centros o de territorios, que siguen teniendo entidad diferenciada cumpliendo un papel determinado, pero cohesionados y dispuestos, a servir al afán que nos ocupa a cada uno, a contribuir en la construcción de un bien superior y común a todos.

Dice San Juan de Dios en su segunda carta a **Gutierre Laso**:

“...Os doléis de los pobres como yo y todos tiramos a un blanco, aunque cada uno va por su camino como Dios es servido... razón será que nos esforcemos los unos a los otros ...”

LH n.342

En nuestro siglo, con nuevas necesidades y vulnerabilidades, cada uno ha de atender a las que detecte, pero todos debemos coordinarnos y colaborar en una misión y propósito que viene marcado por nuestra razón de ser y nuestro devenir como Institución. Y atender al bien general y no solamente al más próximo.

Construir un **trencadis** es ser algo más que un conjunto de personas, de centros y de territorios. Es ir más allá de historias, de experiencias, de saberes. Porque somos singulares, de acuerdo.

Pero solo cuando nos unimos desde un propósito común -y cuando la hospitalidad nos guía-, somos capaces de crear algo mucho más poderoso que la suma de las partes. Creamos comunidad en la sociedad a la que servimos. Le damos sentido completo a lo que somos.

Como decía **Aristóteles**: “El todo es más que la suma de las partes”. Y eso, aplicado a san Juan de Dios, es casi una definición operativa.

Y vaya si somos operativos. Para ponerlos un ejemplo, en estos aún cortos años desde que estamos juntos como Provincia única hemos puesto en marcha más de **35 nuevos proyectos**.

Se dice pronto: 35 o alguno más. Desde grandes proyectos asistenciales en Andalucía, o centros de alta complejidad como el Pediatric Cancer Center al dispositivo en Guipuzcoa de Errondo Gure Etxea para personas sin hogar con problemas de salud mental; el programa tándem, los centros especiales de empleo por toda la geografía nacional, ahora se une Albornia en Navarra... campañas de sensibilización sobre la soledad no deseada, henka, el plan de emergencia que ha complementado en este tiempo al de Protección Internacional o como nos va a contar luego **Isabel Tortajada**, de Sant Joan de Déu València, como nos hemos desfondado allí en ayudar con esa devastadora Dana que, simplemente con recordar las imágenes, se nos encoge el corazón.

Dejadme que os invite a que nos demos un aplauso entre todos por esta actitud y este espí-

ritu juandediano que está claro que no nos ha abandonado.

Ahora permítanme que les interpele, que os interpele, de una manera diferente. Pasando de ese corazón emocionado a un corazón más técnico y transformador del que debemos hablar en este encuentro. Porque no se trata solo de dónde estamos hoy, sino de hacia dónde vamos. Se trata de seguir “**siendo**” y “**estando**” y para hacerlo es necesario estar constantemente repensando cómo cuidamos, cómo organizamos, cómo acompañamos a las personas en situación de vulnerabilidad.

Por ejemplo, durante años, hemos hablado en nuestro país, del modelo social y del modelo sanitario. Y lo hemos hecho francamente bien. Hemos avanzado muchísimo en la atención a la complejidad, por ejemplo. Los pasos dados por la medicina en los últimos años son increíbles y seguramente con los avances tecnológicos, la IA y el desarrollo de redes de cooperación nacional e internacional, como después nos va a contar Julian Isla de la Fundación 29, van a conseguir unos avances en el diagnóstico, la gestión de la enfermedad y los tratamientos como es simplemente imposible imaginar hoy.

Y estos avances son necesarios y muy útiles como todo lo propuesto en el contexto sociosanitario también. Muy útil, por supuesto.

Pero hoy, al menos yo, siento que determinados, espacios, sectores, modelos y dispositivos para las necesidades actuales, se quedan cortos. Porque seguimos viendo una fragmentación, una separación artificial entre lo social y lo sanitario, entre el curar y el cuidar. Y eso, en la práctica, genera fisuras. Deja huecos. Dificulta la continuidad. Nos aleja de la persona. No nos permite atenderla de una manera integral.

Por eso, hoy me gustaría que empezáramos a hablar de modelo “**socioasistencial de continuidad**”. Una manera de entender la atención que no parte de los dispositivos, sino de las personas.

Que no se organiza según lo que tenemos, sino según lo que se necesita. Que no separa, sino que integra. Que no responde solo a una patología, sino a una biografía.

Este modelo implica un cambio radical en la forma de mirar. Por cierto, algo que ya hizo nuestro fundador que pensó en cómo debía organizarse un hospital dando la misma importancia a la enfermedad que a la higiene... igual que a la comida o la ropa como elementos de salud y dignidad de cada una de las personas que se encontraba en su camino, no solo los que iban a su casa, porque salía a buscarlas.

En el mundo actual, en el que vivimos, ya no vemos a una mujer mayor que necesita un recurso residencial, debemos ver a una mujer que ha vivido mucho, que arrastra pérdidas y que está sola y que necesita sentirse útil.

Ya no vemos a un joven con una adicción, debemos ver a alguien que ha sufrido, que busca un sentido a su vida, que necesita vínculos. Ya no vemos a un paciente crónico, debemos ver a un ser humano que quiere seguir viviendo y hacerlo con dignidad.

Y aquí es donde entra un concepto que, como bien decía Gaudí, lo cambia todo: la mirada. Y no cualquier mirada. En nuestro caso la mirada de san Juan de Dios. Una mirada inconformista. Una mirada que no se resigna a lo establecido. Que no se acomoda a lo **“que toca”**. Que no acepta que el sistema determine los límites del cuidado. Una mirada que cuestiona. Que propone. Que transforma.

Esa mirada es la que nos ha inspirado durante siglos y debe seguir haciéndolo. Es la que ha motivado nuestra última campaña institucional. Y no es por casualidad. Porque no queremos hacer más de lo mismo. Queremos hacer mejor lo que importa. Tenemos que ser inconformistas en el mejor sentido de la palabra. Inconformistas porque no nos basta con funcionar.

Queremos acompañar.

Queremos transformar la vida de las personas que realmente necesitan nuevos enfoques, nuevas maneras de mirar por nuestra parte.

Y eso solo es posible si entendemos que nadie cuida solo. Que la hospitalidad no puede ser un acto individual, ni una tarea exclusiva de un sector o de un dispositivo. Necesitamos avanzar en generar procesos compartidos, protocolos coordinados, pasillos de atención que crucen dispositivos y permitan hacer un seguimiento integral. Necesitamos colaboración real entre centros, entre equipos, entre profesionales.

Cuando una persona entra en nuestra red, no entra a un centro. Entra a una comunidad. A una trama de relaciones. A una red que se activa para acompañar. Y eso, compañeras y compañeros, es lo que nos hace únicos.

San Juan de Dios no debe ser una suma de dispositivos. San Juan de Dios es una misión compartida. Es una cultura. Es una ética. Y esa ética se expresa en una hospitalidad que escucha, que acoge, que acompaña sin condiciones.

Por eso, la participación no es solo una herramienta. Es un principio. Participar es implicarse. Es corresponsabilizarse. Es dejarse afectar. Es construir juntos. Es preguntarse, cada día: ¿lo estamos haciendo lo mejor posible? ¿Hay otra forma? ¿Podemos mejorar?

Y ahí vuelve el inconformismo al que antes hacía referencia. No como queja, sino como motor. No como crítica destructiva, sino como impulso ético. El inconformismo que nos lleva a buscar lo que aún no existe. Que nos anima a imaginar soluciones nuevas. Que nos saca de la zona de confort y nos empuja hacia la zona de impacto.

Ese es el tipo de participación que queremos. Participación crítica, comprometida, propositiva. Una participación que ponga a la persona en el centro. Pero no solo como eslogan. Sino como estructura real. Y poniendo en valor nuestro pasado, claro que sí, pero ojo, como un trampolín

LH n.342

y no como un sofá en el que reclinarse para la autocomplacencia.

Porque para que todo esto sea posible, no basta con cambiar el discurso, o no basta con hacer este discurso. Hay que hacer evolucionar las estructuras. La forma de la organización. Las dinámicas internas. Y ahí es donde os propongo que empecemos a trabajar desde ya. Porque si no es así dejaremos de responder a lo que la sociedad necesita que nosotros seamos.

Ya hay otros grandes hospitales de altísima complejidad, la atención intermedia como concepto no la hemos inventado nosotros. No vamos a ser los que más pobreza atendamos en este país ni tampoco, seamos realistas, tendremos la capacidad de atraer como institución a futuros premios nobel, que quieran hacer ciencia sin una clara motivación traslacional.

Ese cambio no se consigue mirando hacia arriba, solo se consigue mirando hacia los lados, entre nosotros, entre vosotros, interpeándoos como miembros de San Juan de Dios a mirar cómo hay que mirar en esta casa. Siendo más transversales, con un sistema menos jerarquizado, haciendo que la toma de decisiones sea más ágil, más compartida, más distribuida.

Fomentando espacios de trabajo transdispositivo, donde los equipos de distintos centros colaboren de forma habitual, natural y cotidiana.

Podemos crecer muchísimo y ser mucho más útiles a la sociedad si no actuamos como islas o silos aislados y amurallados. No podemos permitir que los saberes se queden encapsulados. Necesitamos más mecanismos para compartir, para aprender unos de otros, para innovar juntos.

Hoy, con la inteligencia artificial, con las plataformas digitales, con los sistemas de información compartidos y con el talento y el conocimiento de trinchera que atesoramos, podemos diseñar procesos de seguimiento integral, que acompañen a la persona en todos los momentos de su trayectoria vital. Podemos identificar pun-

tos críticos, anticipar necesidades, personalizar intervenciones.

Pero eso requiere visión. Requiere liderazgo. Requiere cultura. Porque lo tecnológico sin lo humano se vuelve frío. Y lo humano sin estructura... se vuelve frágil. Necesitamos ambas cosas. Y eso solo lo logra una organización que confía. Que escucha. Que delega. Que se atreve a soñar.

El Hermano Pascal decía en el discurso de cierre del capítulo general:

“En San Juan de Dios fomentamos un liderazgo participativo, basado en el respeto, la escucha y la confianza mutua, y transmitimos con entusiasmo esta antorcha de hospitalidad a las generaciones futuras”.

Ese es el tipo de liderazgo que necesitamos. Un liderazgo que no se basa en el control, sino en el acompañamiento. Que no se impone, sino que inspira. Que no teme ceder poder, porque sabe que el verdadero poder está en la comunidad que todos juntos formamos.

Voy a parafrasear a alguien, que está en esta sala, y que en una reunión de gerentes dijo que tenemos que pasar de ser “**dispositivocentristas**” a ser “**personacentristas**”. No se trata solo de eficiencia. No se trata solo de ahorro de costes. Se trata de valor. De sentido. De ética. De capacidad de respuesta. De mirar más allá de la patología, del síntoma, del dato. Se trata de mirar a la persona en su conjunto.

Porque estar juntos no es solo una cuestión organizativa. Es nuestra misión. Es una forma de decir: “**Aquí estamos. Para ti. Contigo. Sin condiciones.**”

Este encuentro, DIALOGA 25, no debe ser solo una foto. Debe ser una nueva oportunidad. Una oportunidad para decir, alto y claro: no nos con-

formamos. No nos conformamos con lo que ya somos. Porque sabemos que podemos ser más.

Como en el trencadís, cada una y cada uno de vosotros es una pieza única. Pero solo cuando nos unimos, desde la diferencia, desde la intención compartida, desde la confianza, creamos una imagen poderosa, bella y transformadora.

Gracias de antemano por ser parte de esta obra colectiva. Gracias por creer. Gracias por cuestionar. Gracias por participar. Gracias por mirar con ojos inconformistas. Y gracias, sobre todo, por cuidar desde el corazón.

Buenos días y espero que Dialoga 25 os sea tremendamente útil en este propósito.

Seguimos caminando. Juntos. Siempre.

Una abraçada a tots. moltes gràcies una vegada mes. Bona feina.

