



Entrevista a la presidenta del 'Bambino Gesù', de Roma, el "hospital del Papa"

[Palabra](#) ha querido entrevistar a Mariella Enoc en la inminencia del [Día Mundial del Enfermo](#), que la Iglesia celebra cada año el 11 de febrero, también para hacer balance de su experiencia, a tres años de distancia, al frente del policlínico y centro de investigación pediátrica más grande de Europa.

"Sé que no estoy sola en esta aventura; somos muchos los que trabajamos juntos y, por lo tanto, cada uno realiza una pieza de este gran mosaico". Mariella Enoc, nacida en 1944, licenciada en medicina, es desde 2015 presidenta del Hospital Pediátrico [Bambino Gesù](#), en Roma, el "hospital del Papa".

Tiene a sus espaldas una larga carrera como miembro de consejos de administración y responsable de encargos de presidencia, que aún hoy conserva, en varias fundaciones, siempre conectadas con la sanidad, y en todo caso en el campo de la gestión. Un currículum muy respetable que choca un poco con su carácter, paradójicamente siempre discreto y amante del perfil bajo.

Su designación fue decidida por el Vaticano para dar un nuevo rumbo a

la estructura sanitaria, después de que el equipo directivo anterior se hubiera visto envuelto en algunos desagradables episodios de malversación de fondos, que llevaron entre otras cosas a una sentencia de condena por parte del Tribunal del Estado de la Ciudad del Vaticano.

El *Bambino Gesù* celebra 150 años el próximo año. Nacido en 1869 como primer hospital pediátrico italiano por iniciativa de los duques Salviati, siguiendo el modelo del Hospital *Enfants Malades* de París, fue donado en 1924 a la Santa Sede, convirtiéndose así en todos los aspectos en el hospital del Papa.

Trabajan allí más de 2.500 empleados, cuenta con más de 600 camas y está dividido en 4 polos de hospitalización y de cura: la sede histórica del Gianicolo, al lado del Vaticano; la nueva sede junto a la basílica de San Pablo Extramuros; y las dos sedes situadas en la costa del Lazio, en Palidoro y Santa Marinella.

Cada año, el Hospital registra alrededor de 27.000 ingresos y otros tantos procedimientos quirúrgicos e intervenciones, alrededor de 80.000 accesos a los primeros auxilios y más de 1.700.000 servicios ambulatorios. Aproximadamente el 30% de los pacientes hospitalizados provienen de fuera de la región, mientras que el 13,5% son de origen extranjero.

El policlínico también es reconocido desde 1985 como Instituto de Hospitalización y de Cura de Carácter Científico (IRCCS). En 2004 inauguró nuevos laboratorios de investigación de 5.000 metros cuadrados, dentro de los cuales se encuentra también una *Cell Factory*, oficina farmacéutica dedicada íntegramente a la producción a gran escala de terapias avanzadas para enfermedades para las que aún no existe una curación segura, entre ellas la leucemia y las enfermedades raras.

Es también el único hospital en Europa que realiza todos los tipos de trasplante existentes en la actualidad. En diciembre, poco antes de Navidad, después de una operación de 12 horas, se consiguió separar a dos gemelas siamesas de Burundi.

Han sido varias las ocasiones en las que el Papa **Francisco** ha podido apreciar el trabajo que realiza el hospital pediátrico de la Santa Sede. En abril pasado, por ejemplo, al recibir en audiencia a algunos chicos hospitalizados -que, entre otras cosas, habían participado en un conmovedor documental que se emitió durante varias semanas en el tercer canal de la RAI, que mostraba la vida cotidiana de su grave enfermedad- el Santo Padre ha enfatizado el clima familiar que caracteriza el hospital y el “testimonio humano” que brilla a través

de él.

Francisco también expresó su apoyo a los proyectos de acogida de los pequeños pacientes extranjeros, ofreciendo al hospital algunos dibujos que habían llegado de niños de todos los ángulos del mundo a través de *La Civiltà Cattolica* y ahora forman parte de una campaña de recogida de fondos para apoyar iniciativas para los que carecen de cobertura sanitaria.

Finalmente, al *Niño Jesús*, el Papa dedicó el primer “viernes de misericordia” de 2018, el 5 de enero, al visitar por sorpresa la sede de Palidoro y llevar un obsequio a cada uno de los 120 ingresados.

Dicen de Usted que es muy poderosa, y discreta al mismo tiempo. Cuéntenos un poco sobre su vida...

Con toda seguridad no soy poderosa. Siempre me he ocupado principalmente de la sanidad privada, con y sin fines de lucro. He seguido de cerca algunos hospitales católicos en dificultades económicas para darles la oportunidad de ser saneados y comenzar su misión con serenidad y profesionalidad. Cuando me llamaron aquí a Roma, le confieso que ni siquiera sabía cómo se entraba en el Vaticano. Al principio me costaba mucho entender por qué tenía que estar aquí y tener todos estos problemas. Con el tiempo me di cuenta de que es una experiencia que termina mi ciclo vital de una manera en cierto sentido extraordinaria.

Por lo tanto, creo que he recibido un regalo, porque no todos tienen una oportunidad como esta y se sienten todavía proyectados hacia el futuro.

¿Hasta qué punto afecta la fe a su recorrido profesional?

La fe afecta porque afecta el Evangelio, del que considero que es mi referencia clave. Por supuesto, hay momentos más fáciles y otros más difíciles. También aquí he pasado por momentos muy difíciles, pero luego me he recuperado observando la fuerza y el valor de tantas personas, tratando de seguir estando fuertemente enamorada de la Iglesia. La fe, por lo tanto, ayuda porque da fortaleza, da un sentido a la misión que se desarrolla y porque, gracias a Dios, la nuestra es una fe encarnada.

¿Cómo consigue convencer a las personas que administra?

Ciertamente se requiere autoridad, pero siempre debe estar conectada ante todo con un sentido de justicia. Para mí en la vida siempre ha habido justicia y, por lo tanto, caridad, en el sentido de dar el

reconocimiento adecuado a las personas. Sobre todo, tratamos de trabajar juntos como un gran equipo, porque nadie es más importante o menos importante que otro. Todo el mundo sabe además que aquí el dinero sirve para la ciencia y para el cuidado de los niños, y que nuestro hospital debe ser también un mundo abierto a otras realidades con las que colaboramos: no nos encerramos en una torre de marfil.

En el Mensaje para el Día del Enfermo, que se celebra el 11 de febrero, el Papa destaca la “vocación materna de la Iglesia hacia los necesitados y los enfermos”. ¿Se siente un poco como una madre de todos los niños hospitalizados?

Esta es una definición que el Papa Francisco ha usado respecto de mí en las ocasiones en que nos hemos encontrado. Más que madre, me siento quizá como una abuela. En mi vida no he tenido hijos, ni sobrinos o parientes, y prácticamente siempre me he ocupado de ancianos y adultos. Ciertamente al venir aquí encontré en mí sentimientos que no me imaginaba tener: hoy, si veo a un niño aunque sea por la calle, lo abrazo. Y cuando estoy muy cansada tengo mi propia receta: me levanto y voy a uno de los servicios médicos, y esto me da mucha motivación. Al final toda mujer siempre tiene una dimensión generativa que se puede ejercer hacia todas las personas: ancianos, adultos, los que sufren, no importa si son niños o no.

El Papa también habla del riesgo del “corporativismo”, en el cual uno olvida que en el centro está el cuidado de la persona del enfermo. ¿Cómo puede resistir la tentación?

Esto es lo más difícil en la práctica, porque en todo caso hay que conseguir que cuadren las cuentas y tener presupuestos que den estabilidad a la obra que se tiene entre las manos, de manera que haya la posibilidad de seguir adelante y continuar su misión. Nosotros tratamos de mantener este gran equilibrio, pensando en el presupuesto pero recordando que no somos una organización lucrativa, y que todo lo que producimos debe reinvertirse en investigación científica, en atención, en acogida. No es fácil, pero si trabajas en equipo y todos están implicados también en las cuestiones de presupuesto, decimos por experiencia que se puede hacer.

El Santo Padre a menudo habla de una Iglesia “hospital de campaña”. Ustedes, que ya son hospital, ¿se sienten también “de campaña”?

Nos sentimos un poco de frontera, porque llevamos a cabo una actividad de acogida que no discrimina a nadie y abre los brazos a todos los niños que necesitan tratamiento. En el Hospital hay, por ejemplo, 150 mediadores culturales para 48 idiomas, y esto dice mucho sobre la población que acogemos. Por otra parte tratamos de ir también nosotros

a los lugares de la periferia: uno de nuestros delegados visita todas las semanas los campamentos romaníes de Roma, para ofrecer atención médica a quienes viven allí.

En la República Centroafricana, en Bangui, básicamente estamos reconstruyendo el hospital, contando entre otros medios económicos con los que el Papa nos ha ofrecido directamente, y estamos ofreciendo formación para los médicos locales y para los futuros pediatras, de acuerdo con la universidad del país. Hacemos lo mismo en otros países, algunos muy avanzados como Rusia y China, y en Siria.

Entonces, ¿cuál es el valor agregado de estas "misiones"?

El nuestro es un hospital que debe reflejar el modelo de la Iglesia y, por lo tanto, ser universal. En estas misiones -realizamos intervenciones de asistencia y cooperación también en Camboya, en Jordania, en Palestina, en Etiopía-, tratamos de llevar capacitación médica, científica e incluso gerencial. Seguimos un rigor en el control de los costes, pagamos a las personas lo que es justo y de forma regular, de manera que se fomente la fidelización de los operadores y los médicos. Este enfoque, en consecuencia, nos permite favorecer la construcción de una clase médica estable en cada uno de los países con los que colaboramos.

En torno a Ustedes orbitan muchas personas con diferentes necesidades. ¿Cómo hacen para satisfacer a todos?

Creo que desde luego no satisfacemos a todos. Y no podemos tampoco gustar a todos. Intentamos responder a todas las necesidades que encontramos. Cuando alguien me dice: "Usted quiere hacer muchas cosas, pero el mundo tiene otras necesidades muy distintas", siempre respondo que el samaritano se preocupó de lo que encontró. No tengo la presunción de hacerlo todo, pero sí el deseo de que todos los que encontramos encuentren en nosotros alguna respuesta.

Son el "hospital del Papa", pero son también un instituto de carácter científico. ¿Cuál es su punto fuerte en este ámbito?

Las personas: las personas que trabajan allí. Tenemos 390 investigadores en este momento, jóvenes, absolutamente motivados. Muchas veces, debo decir, con remuneraciones que no son ni siquiera adecuadas -porque no nos lo podemos permitir- en comparación con lo que ellos dan a cambio. Estamos invirtiendo mucho en los jóvenes, porque realmente creemos que este hospital puede ser un lugar donde haya experiencia, claro, pero también un lugar donde se hace inversión.

2.500 empleados, casi 30.000 hospitalizaciones al año y otros tantos procedimientos quirúrgicos e intervenciones. ¿Cómo puede dormir por la noche?

Sé que no estoy sola en esta aventura; somos muchos que trabajamos juntos y, por lo tanto, cada uno realiza una parte de este gran mosaico. Somos verdaderamente una comunidad, una familia, como dice el Papa, que trabajamos juntos. En definitiva, no tengo sensación de soledad.

Mover una máquina tan compleja requiere también gran cantidad de recursos. ¿Cómo se financian?

Estamos acreditados con el servicio nacional de salud, para el que trabajamos como todos los demás hospitales con las tarifas reconocidas por el Estado italiano. Los fondos para la investigación, por su parte, provienen en gran parte de los propios investigadores, que ganan convocatorias europeas y en gran parte se autofinancian. Tratamos de estar muy atentos a los costes, especialmente a los que no sirven ni para la investigación ni para la atención o las relaciones. En esto somos muy estrictos. En todo caso, sin donaciones no lo conseguiríamos.

En el pasado reciente ha habido situaciones lamentables que han perjudicado al Hospital. ¿Podemos decir que aquella fase ya está cerrada, y que no hay peligro para el 'Bambino Gesù'?

¡Eso espero! El pasado como tal lo he borrado también de mi memoria, porque es una época terminada, distinta. Los que querían aceptar esta nueva forma de ser del Hospital se han quedado. Creo que hoy en el *Bambino Gesù* hay una profunda sintonía, que puede aumentar gracias también al hecho de que la Santa Sede comprende cada vez más el valor de esta estructura.

¿Qué importancia tiene la formación para su personal?

Es uno de los temas fundamentales. Hemos comenzado con un año y medio de formación para la alta dirección, partiendo de la palabra clave "comunidad" y haciendo un recorrido que incluía "transparencia" y "comunicación". Esto nos ha permitido comenzar a sentar las bases de la visión de hospital que queremos. Es un proceso que debe hacerse continuo, porque cuestiona la propia vida, las propias certezas, y es una experiencia que ayuda a madurar.

¿Qué le impresiona más de los pequeños pacientes, cuando los visita?

Su valor, su fuerza. Ellos son la fuerza y el valor de sus padres. He

aprendido una cosa: en general, creemos que es el padre quien protege al niño, y en cambio vemos continuamente niños que son muy protectores con sus padres, que realmente tratan de protegerlos, para que no les pese demasiado su propio sufrimiento. Esto, lo confieso, me produce mucha impresión.

¿Cuál es el testimonio más hermoso que recoge, a su vez, de los padres de estos niños?

Hay muchos. Me encuentro con los padres en diversas ocasiones. Estuve presente en el fallecimiento de una niña de unos pocos meses, y cuando María (es un nombre inventado) terminó de respirar, les dije a sus padres: “Lamentablemente, el hospital ha fallado”. Su respuesta fue: “No, porque nuestra hija ha recibido mucha dignidad y mucho amor”. Pocas son las personas que se van dando un portazo; la mayoría, por el contrario, se siente fortalecida y luego mantiene la relación con el hospital. Muchas veces me he preguntado si, de haber muerto aquí un hijo mío, hubiera tenido la valentía de regresar. Ellos vuelven.

¿Piensa que hay cosas que mejorar?

Muchísimas. No estoy aquí para enumerarlas, pero hay muchísimo que mejorar: la investigación, el cuidado, la atención a las personas que trabajan allí, los espacios. También somos conscientes de que a menudo cometemos errores y no siempre lo hacemos bien. A mis expertos en comunicación les digo que a veces debemos aprender a comunicar incluso los fracasos: decir “aquí no lo hemos conseguido” nos permite hacernos verdaderos, porque de lo contrario hacemos un poco de “mito” y eso no es bueno.

¿Planes para el futuro?

Tenemos muchos proyectos y esperamos poder realizarlos tarde o temprano. Por el momento estamos trabajando para estudiar las posibilidades de una nueva estructura. En efecto, estamos adquiriendo nuevos espacios, sobre todo para la acogida y para poder admitir ingresos de más niños. Hay pequeños pacientes que se quedan aquí durante varios años, y esto requiere instalaciones adecuadas, espacios más dignos. Hay mucho amor, pero también hace falta tener el espacio necesario.

¿Qué querría decir a los jóvenes, especialmente a los que desearían dedicarse a la profesión médica?

Ser médico requiere mucha pasión. Ya no es como en el pasado, no puede concebirse como una actividad de ganancia y de prestigio. Hoy es una verdadera profesión de servicio. Y exige muchos sacrificios, muchas

'El buen manager es el que sabe conjugar el presupuesto con la humanidad'

Publicado: Martes, 06 Febrero 2018 01:41

Escrito por Mariella Enoc

ganas de hacer. Pero sigue siendo una fuente de grandes satisfacciones.

¿Y a los empresarios, dado que Usted lo es?

A los empresarios les digo lo que me digo a mí misma todos los días, que el buen empresario es el que sabe conjugar el presupuesto con la humanidad.

Entrevista de Giovanni Tridente, en revistapalabra.es.