



Del “Vuelva usted mañana” al “¿En qué podemos ayudarle?”

Manuel Bayona es médico y gestor sanitario

Publicada 30 septiembre 2026 05:00h

Las ventanillas de los organismos públicos siempre nos han traído de cabeza. Y nunca mejor dicho, porque eran cabeza contra cabeza las que chocaban frente a frente a través de esa pequeña abertura en la pared, donde por un lado estaban las necesidades del administrado y de otro la respuesta fría, lenta y distante de la administración.

En 1833 se publicaba “Vuelva usted mañana”, famoso artículo de **Mariano José de Larra** en el que satiriza la pereza, la lentitud y la ineficiencia de la burocracia española. Lo hace a través del recorrido por la administración de un viajero francés, **Monsieur Sans-délai**, que precisamente significa sin demora, cuyo proyecto había planificado realizar en **quince días**. Sin embargo, “después de cerca de **medio año** de subir y bajar, y estar a la firma o al informe, o a la aprobación o al despacho, o debajo de la mesa, y de volver siempre mañana, salió con una nota al margen que decía: “A pesar de la justicia y utilidad del plan del exponente, negado”.

Los días 1 y 2 de octubre se celebra en el **Hospital Príncipe de Asturias** de Alcalá de Henares (Madrid) el **XIV Simposio de la SEAUS** (Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad), bajo el lema [“Las cuatro estaciones de la atención a las personas. Liderazgo profesional y experiencia del paciente”](#).

Se presenta como un **espacio de diálogo, aprendizaje y construcción conjunta**, donde los profesionales sanitarios compartirán conocimientos, buenas prácticas e iniciativas para una atención más humana, eficiente y centrada en las personas. Hoy el artículo de Larra se titularía “¿En qué podemos ayudarle?” y quiero aprovechar este momento para hacer un reconocimiento a los profesionales que, durante décadas de historia del Sistema Nacional de Salud han hecho realidad los grandes hitos de los

servicios de Atención al Usuario en España, y que han supuesto el paso de un sistema centrado en las instituciones a un sistema centrado en las personas.

Estos hitos podríamos resumirlos en ocho grandes etapas:

1. La gestión de la atención sanitaria a pacientes/usuarios/ciudadanía, tras la **aprobación de la Ley General de Sanidad de 1986**. A partir de ese momento la sanidad pública comenzó a asumir que no era suficiente prestar asistencia técnica de calidad; también era necesario atender la información, la acogida de los ciudadanos y el respeto de sus derechos. La **universalidad de la atención sanitaria** y la equidad quedaron definidas como principios básicos del Sistema Nacional de Salud.

2. La creación y consolidación de los **Servicios de Atención al Paciente**

Durante los años 90 y principios de los 2000, prácticamente todas las comunidades autónomas crearon unidades específicas para informar y orientar a los pacientes y sus familiares, gestionar las reclamaciones y sugerencias, la defensa de los derechos de los usuarios, la mediación en posibles conflictos, prestaciones, etc. Se crearon normativas autonómicas y se institucionalizaron estas funciones.

3. El reconocimiento efectivo de los derechos del paciente con la **aprobación de la Ley 41/2002 de Autonomía del Paciente**, que supuso probablemente el mayor avance para la atención al usuario. La ley introdujo y consolidó el **consentimiento informado**, el derecho a la información clínica, el acceso a la **historia clínica**, la protección de la intimidad, la autonomía y capacidad de decisión del paciente. A partir de ese momento, los servicios de atención al usuario dejaron de ser meras oficinas de información para convertirse en garantes de derechos.

4. El desarrollo de los sistemas de sugerencias y reclamaciones, convirtiendo las quejas en oportunidades de mejora, analizando las causas de insatisfacción, medición de tiempos de respuesta, cambios organizativos, problemas de accesibilidad o trato inadecuado.

5. La participación ciudadana y las asociaciones de pacientes se consolidó a finales de los años 90 y especialmente en el siglo XXI, activándose los **Consejos de salud**, los Foros de pacientes, las Encuestas de satisfacción y la participación de asociaciones de usuarios.

6. La **Digitalización de la relación del sistema sanitario con el usuario** es probablemente el mayor salto realizado en los últimos veinte años, generalizándose la **tarjeta sanitaria individual**, la cita previa informatizada, la historia clínica digital, la **receta electrónica** y los portales del paciente. A pesar de los inconvenientes, fundamentalmente por la brecha digital, esto ha reducido desplazamientos innecesarios, ha mejorado la accesibilidad y permite al ciudadano gestionar una parte creciente de su relación con el sistema sanitario.

7. La transparencia y el acceso a la información clínica permite que muchos ciudadanos pueden consultar informes clínicos, ver resultados de pruebas o solicitar documentación. Este cambio, impensable hace **treinta años**, constituye uno de los mayores avances en la autonomía del paciente.

8. El paso de “paciente” a “ciudadano corresponsable” ha hecho que el usuario haya dejado de ser un sujeto pasivo. El paciente informado puede tomar decisiones compartidas con los clínicos, mientras que la experiencia del paciente se ha convertido en un elemento de aprendizaje y la seguridad del paciente forma parte de

la cultura de trabajo de los equipos, y la atención centrada en la persona ha pasado a ser un valor irrenunciable en las instituciones y servicios.

Tras este breve recorrido por la evolución de los servicios de atención al usuario en España, éstos se han convertido progresivamente en un puente seguro y amigable entre la organización sanitaria y la ciudadanía. Han transformado la relación entre la sanidad pública y los ciudadanos mucho más que cualquier reforma organizativa interna, y conceptualmente, se ha desplazado el foco de la mera prestación asistencial a la defensa de derechos, la información de calidad y la participación.

Si el lema de este **XIV Simposio** de la **SEAUS** es “Las cuatro estaciones de la atención a las personas”, metafóricamente podríamos representar las cuatro estaciones de la siguiente manera:

La primavera representa la acogida. El primer encuentro entre la persona y el sistema sanitario. Ya decíamos en otro artículo que no hay una segunda oportunidad de hacerlo bien a la primera, y es que la acogida marca la diferencia entre la confianza y conexión o el malentendido y la distancia. Ese primer impacto de la acogida es un acto instintivo, rápido y automático. Después vendrá el juicio racional de la experiencia, pero no olvidemos que el juicio inicial siempre estará protegido por nuestro cerebro, aunque no sea objetivo, de ahí que sea tan importante el momento de la acogida.

Una buena acogida necesita escucha activa, información y generación de confianza. En este momento tan especial nace la relación terapéutica. Una buena acogida puede condicionar positivamente todo el recorrido posterior del paciente en el complejo sistema sanitario.

El verano podría es la estación del acompañamiento. Simboliza el tiempo de mayor actividad asistencial. Es la estación de la atención clínica, la coordinación de cuidados y la resolución de problemas. La atención al usuario actúa como sombra y guía durante el camino del paciente a lo largo del proceso asistencial, especialmente cuando aparecen dificultades, dudas, incertidumbres o barreras administrativas. Aquí es fundamental la cercanía con el paciente y la familia, ayudándoles a recorrer el proceso asistencial con seguridad y confianza.

El otoño es la evaluación y el aprendizaje. Es tiempo de recoger frutos, la estación de recoger las sugerencias, las reclamaciones y la satisfacción para la mejora continua. La experiencia de los pacientes y también de los profesionales se convierte en conocimiento para una organización que aprende, mejora y se transforma.

El invierno es la reflexión, la preparación y la renovación. Es el momento de la planificación, la revisión de procesos, la innovación y la humanización renovada. Los servicios de atención al paciente han de dejar de verse como una oficina o un servicio concreto para convertirse en una oportunidad continua de acogida, acompañamiento, escucha y transformación, las cuatro estaciones que se suceden y se repiten, una y otra vez, con cada ciudadano que entra en contacto con el sistema sanitario y al que ya no se le dice “**vuelva usted mañana**”, sino “¿En qué podemos ayudarle?”.



29 de septiembre 1 d
Del archivo >



XIV SIMPOSIO DE LA SE AUS

*Los servicios de atención al paciente
hab transformado la relación entre la
sanidad pública y los ciudadanos mucho más
que cualquier reforma organizativa interna, y
conceptualmente, se ha desplazado el foco de
la mera prestación asistencial a la defensa de
derechos, la información de calidad y la participación.*



*Han de dejar de verse como una oficina o un servicio
concreto para convertirse en una oportunidad
continua de acogida, acompañamiento, escucha y
transformación, las cuatro estaciones que se suceden
y se repiten, una y otra vez, cuando cada ciudadano
entra en contacto con el sistema sanitario.*

Manuel Bayona

Manuel Bayona



📍 Alcalá de Henares (Madrid)

