Premi Jordi Gol i Gurina 2021. La planificació per millorar el sistema de salut

Àlex Guarga i Rojas

Gerència de Planificació Operativa i Avaluació. Servei Català de la Salut. Barcelona.

Nota: l'any 2021 el Premi Jordi Gol i Gurina s'ha atorgat *ex aequo* al Dr. Àlex Guarga i Rojas i al Dr. Daniel Podzamczer i Palter de qui hem publicat també la seva trajectòria professional i humana en l'anterior número dels *Annals de Medicina*.

El maig d'aquest any 2021 em van atorgar el premi Jordi Gol i Gurina a la trajectòria professional i humana. Va ser una grata sorpresa i em sento molt honorat. A banda de l'element emocional, m'ha permès reflexionar sobre el meu recorregut professional, més centrat en la planificació i la gestió que en la pràctica assistencial, que intentaré recollir en unes quantes línies.

Els principis

Quaranta anys enrere, amb la llicenciatura en medicina i cirurgia a la butxaca, vaig decidir fer el MIR en medicina interna, després de dubtar una mica entre el diagnòstic per la imatge i la pneumologia. M'apassionava el repte de diagnosticar i discernir les possibles vies davant un repte clínic. Al final, però, l'elecció es va decantar per una disciplina prou àmplia com la medicina interna. El centre escollit va ser l'Hospital Vall d'Hebron.

Tot plegat, van ser uns anys molt intensos en tots els sentits, apassionants, plens de novetats i gran il·lusió per aprendre. Sempre amb aquell respecte quasi màgic pels i per les grans professionals experts/es, que impactaven pel seu coneixement i habilitats davant dels casos. No voldria deixar de dir que ens emboirava un cert grau d'arrogància i sentiment de poder que el temps ens acabà demostrant a tothom tan absurd com inútil. Va passar molt ràpid i en poc temps ja esperava, com era la tònica dels residents que havíem acabat, una plaça en un dels hospitals dels grans. En aquell moment, a l'espera que sortissin places, molts de nosaltres vàrem buscar sortides transitòries, transitant en part per l'hospital i donant un cop de mà.

Correspondència: Àlex Guarga i Rojas
Gerència de Planificació Operativa i Avaluació
Servei Català de la Salut
Travessera de les Corts, 131-159 – Edifici Olímpia
08028 Barcelona
Tel. 934 038 585
Adreça electrònica: aguarga@catsalut.cat

Annals de Medicina 2021;104:188-190.



FIGURA 1. **Àlex Guarga i Rojas, Premi Jordi Gol i Gurina 2021 de l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears**

De l'assistència a la planificació sanitària i la gestió: etapa Barcelona

Així va començar una nova etapa, que finalment no seria tan transitòria, incorporant-me a un centre d'atenció primària dins un gran projecte com era la reforma de l'atenció primària: es tractava de passar del vells ambulatoris a una forma molt diferent d'atendre les persones, actuant sobre la comunitat, en el context del treball en equip i amb una organització assistencial basada en la salut de les persones i del col·lectiu del barri. El centre d'atenció primària estava ubicat al barri de la Mina, a Sant Adrià de Besòs. En poc temps em vaig adonar que un altre tipus de medicina era possible, necessària i engrescadora, perquè, més enllà de la tasca purament relacionada amb la consulta per un problema de salut, hi havia tot un món de reptes i oportunitats.

Recordo aquella època –amb un grup de companys metges, infermeres, auxiliars, administratius, zeladors, dones de la neteja– en què vam viure i construir un projecte apassionant per les coses que podíem fer en termes assisten-

cials, per les àmplies capacitats d'actuar per millorar la salut de la gent i pel contacte amb el barri i altres maneres de viure; tota una escola professional, vital i personal.

Un aspecte va començar a guanyar terreny a mesura que passava el temps: organitzar i plantejar accions de conjunt se'm donava bé. Com a coordinador de l'equip, crec que vaig fer un salt crucial en la meva carrera: adonar-me que planificar i programar actuacions m'agradava i m'engrescava força, amb la idea de generar canvis, intentar buscar solucions i plantejar línies de treball. Potser en aquell moment la il·lusió i les potencialitats eren molt superiors a les possibilitats reals. Com en tots els canvis, la paciència, la resiliència, la determinació i treballar amb rigor són fonamentals. Això s'aprèn amb el temps. També vàrem iniciar una línia inèdita: un programa de millora de qualitat a l'atenció primària, amb els bons consells i recomanacions de l'escola de qualitat de l'Hospital de Sant Pau. I una anècdota divertida: vam aconseguir els primers PC de l'assistència primària, un Amstrad i disqueteres que ara sonen al paleolític (IBM no estava al nostre abast).

Alguns any més tard es va produir un canvi important. Uns mesos abans m'havien proposat incorporar-me com adjunt de medicina interna d'un hospital terciari del nostre país. No em va costar massa dir que no, convençut que tenia un projecte més interessant i també al que podia aportar més. Poc després em van proposar entrar a dirigir una petita unitat dins de la gerència d'atenció primària de l'Institut Català de Salut de la ciutat de Barcelona. L'objectiu era carregar de discurs assistencial les decisions de gestió i les actuacions vinculades al desenvolupament de l'atenció primària.

La distància de l'assistència sempre genera un cert vertigen i enyorança, però no menys important per a mi va ser la possibilitat d'incidir sobre actuacions generals i l'organització de serveis. Un repte difícil, on s'aprèn que no tot surt con un voldria i la gestió dels *tempos* és important. Altres valors i perspectives van anar guanyant espai: la importància d'escoltar, d'acceptar que els altres també tenen bons arguments, que treballar el canvi és tot un art i que configurar un bon equip és transcendental.

I va ser per aquella època que va començar un gran projecte: es creava el Servei Català de la Salut. Vaig entrar a formar part de l'equip que tirava endavant el nou repte: el primer Pla de salut de Catalunya i de Barcelona, inèdit en el nostre entorn i a l'Estat. Es van fer constants noves relacions amb múltiples agents, des de gestors i clínics de l'atenció primària, d'hospitals, sociosanitaris, de salut mental, d'addiccions, de salut pública, etc. fins a agents socials i polítics. Van aparèixer termes i paraules noves com ara els serveis centrals, els directors de sector, els proveïdors, la compra de serveis, la part variable i els objectius. I l'avaluació com a gran repte.

Va ser en aquests anys en què, canviant de seu des del CAP Manso a les oficines de la Plaça Nova –al costat de la catedral– i després a la seu del carrer Calàbria, es van anar consolidant nous esquemes de treball. També amb nous interlocutors i companys: el Departament de Salut, l'Agència de Salut Pública de Barcelona i els serveis centrals del Servei Català de la Salut (CatSalut) ubicats a l'edifici Olímpia. Allà treballava tot un grup de professionals excel·lents que han marcat l'evolució de la sanitat catalana en les últimes dècades. No diré noms, perquè hi ha el risc de deixar-me'n algun i de tots en tinc molt bon record.

Durant la dècada dels 90, la planificació va entrar de ple en el meu dia a dia laboral, amb iniciatives tan notables, de les quals em sento un del protagonistes principals, com la posada en marxa del primer programa de cribratge de càncer de mama a la ciutat de Barcelona, els circuit de diagnòstic ràpid de càncer a la ciutat, el *benchmarking* a l'atenció primària, sociosanitari i de salut mental –com a estratègia a la qual vàrem dedicar molts esforços i il·lusió– i la priorització d'equips d'atenció primària segons indicadors socioeconòmics, entre d'altres. També vaig participar en el naixement del Pla integral d'urgències de Catalunya i la gestió, intensa i sufocant, de l'efecte 2000.

Entrat el 2000, la següent etapa va implicar desplaçar-nos al Parc Sanitari Pere Virgili i començar un projecte de molta envergadura amb la creació de la regió sanitària de Barcelona. Em varen encarregar la direcció de planificació, compra i avaluació, sens dubte un repte enorme no només pels continguts sinó també per la quantitat de línies, de proveïdors i d'interlocutors que, com és fàcil imaginar, es concentren entre la ciutat de Barcelona i tota l'àrea metropolitana, amb 5 milions d'habitants.

D'aquella època són projectes i actuacions a nivell de la xarxa hospitalària, treballs per a la posada en marxa de serveis i espais de coordinació, la reordenació dels serveis de salut mental, les avaluacions que evolucionarien cap a la contraprestació per resultats i les polítiques de *benchmarking*, la gestió de fluxos i les llistes d'espera, i molts altres temes. En voldria destacar un de forma notòria: l'encàrrec de reenfocar la planificació del terciarisme a Catalunya.

El terciarisme va ser un projecte rellevant en la meva agenda a partir dels anys 2009-2010: d'aquell primer moment són el codi IAM, el codi politrauma, el codi ictus i la reordenació de l'oncologia complexa, amb especial enfocament cap a les cirurgies oncològiques; són realment totes iniciatives que penso han millorat la qualitat dels serveis i la salut de les persones, sens dubte una aportació de la qual em sento especialment satisfet.

Planificació i gestió sanitària: etapa Catalunya

El 2013 em vàrem nomenar primer gerent de serveis assistencials del CatSalut i, poc després, director de l'Àrea Sanitària del Servei Català de la Salut. He de reconèixer que aquesta etapa va representar un canvi de treball, dedicació

i complexitat molt importants. Durant 3 anys vaig viure amb un ritme de treball intens, frenètic de vegades, però especialment apassionant.

D'aquella època hi ha moltes línies de treball a destacar, tant en atenció primària com en atenció hospitalària i en la resta de línies. Vàrem formular les àrees de gestió assistencial (AGA), es va treballar en un nou sistema de pagament, es van elaborar plans de serveis i plans funcionals d'hospitals, es va treballar en l'avaluació de la qualitat de serveis en concordança amb la central de resultats, etc. En l'àmbit del terciarisme, o l'alta especialització, també es va donar un impuls: l'ordenació de les malalties minoritàries, de la cirurgia cardíaca, de la cirurgia vascular, dels recanvis osteoarticulars, de la neurocirurgia no neoplàsica, de la cirurgia pediàtrica, el codi septicèmia, etc. Tot plegat, accions i línies de treball de les quals em sento molt satisfet i orgullós, inviables sense comptar amb un bon equip de companys i professionals.

Aquests últims anys ocupo el càrrec de gerent de planificació operativa i avaluació del CatSalut i continuo amb un gran equip, treballant per ajudar a tenir un sistema de salut just, accessible i de qualitat a Catalunya. En aquesta darrera etapa m'ha tocat viure i participar, com a tot l'espai sanitari, de les accions per fer front a les pandèmies de la covid-19. Per ser curt, l'experiència més intensa i acaparadora de la meva vida professional. No em vull allargar sobre la covid-19, perquè tothom ha viscut el que ha significat a la nostra vida. Només espero que aviat recuperem la pau i tranquil·litat que tothom necessita per viure en harmonia.

Agraïments. Tots aquests anys m'he trobat professionals que, dins del seu àmbit de responsabilitat, han participat i enriquit la meva feina, que han transmès valors personals impagables i que, des de diferents perspectives, puc assegurar, han fet molt millor la nostra sanitat pública i a mi, com a persona i professional. Vull donar-los les gràcies per tot el que m'han donat i ensenyat. També vull mostrar el meu agraïment a tota la meva família, que amb paciència ha resistit la meva dedicació intensa a la feina, en especial, a la meva parella i als meus fills.