

Doctor Manel del Castillo

Gerent de l'Hospital Sant Joan de Déu i president del Comitè d'Avaluació, Innovació i Reforma Operativa del Sistema de Salut (CAIROS)



“La fisioteràpia és una figura indispensable per oferir una atenció integral”

El doctor Manel del Castillo és gerent de l'Hospital Sant Joan de Déu i president del Comitè d'Avaluació, Innovació i Reforma Operativa del Sistema de Salut (CAIROS). En aquesta entrevista centrarem les preguntes en la seva tasca presidint el CAIROS, el grup d'experts que té el mandat del govern per a la transformació del sistema sanitari per tal de preservar els seus principis fonamentals.

Com es pot organitzar per fer front a dues responsabilitats d'aquest nivell? La veritat és que, si hagués d'estar dedicat a temps complet a totes dues responsabilitats, seria molt complicat. Però tinc la sort de comptar amb molt bons equips de col·laboradors. A l'hospital porto més de 20 anys treballant-hi i tinc un equip molt consolidat, fet que em permet delegar de manera significativa. I al projecte CAIROS també hi ha un equip potent amb el qual treballem de manera col·laborativa, de manera que jo em puc concentrar en la direcció estratègica mentre altres persones assumeixen les tasques més operatives. Aquesta estructura em permet compaginar les dues responsabilitats.

Parlarem de l'hospital més endavant, però com valora l'arrencada de CAIROS al llarg d'aquests mesos de vida? Què és i quins són els objectius de CAIROS, breument?

CAIROS és un projecte que crec que està avançant a bon ritme. Es va constituir el setembre passat i, des d'aleshores, cada tres mesos hem assolit fites rellevants. Al desembre vam presentar les 10 primeres mesures; a l'abril vam seleccionar els 27 centres CSIR, i l'1 de juliol es van posar en marxa. Aquests centres són el primer grup de mesures que el CAIROS desplega orientats a reformar l'atenció primària.

Pel que fa als objectius, l'essència del projecte és impulsar una transformació del sistema sanitari català des d'un enfocament molt vinculat a la gestió. No es tracta de canviar els principis fonamentals del sistema, que són sòlids i àmpliament compartits, sinó de reformar-lo per preservar-lo. Actuem sobretot en l'àmbit organitzatiu, en la gestió dels recursos humans, en els instruments de suport... però sense interferir en la microgestió clínica. En definitiva, es tracta d'impulsar millores estructurals que permetin que el sistema continuï sent públic, universal i de qualitat, però més eficient, més àgil i més capaç de respondre als reptes actuals.

En aquest sentit, on ha de posar el focus la sanitat catalana per fer possible una reforma en els pròxims anys? De moment ja han donat el seu parer sobre els reptes en atenció primària, quins són?

Creiem que la sanitat catalana necessita una revisió en el seu conjunt, però és raonable començar per l'atenció primària. És la porta d'entrada al sistema, n'és la base i és també l'àmbit on probablement és més factible iniciar reformes, perquè ja hi ha moltes coses que funcionen bé. Tenim una xarxa de professionals i de centres extraordinaris, però calen tres grans tipus d'actuacions. En primer lloc, cal una simplificació organitzativa: més autonomia, més suport a la innovació i a la recerca, i la incorporació de tecnologies digitals i intel·ligència artificial. És a dir, millorar l'organització.

**“LA FISIOTERÀPIA
ÉS UNA
DISCIPLINA QUE
TÉ UN PAPER
CENTRAL A SANT
JOAN DE DÉU
DES DE FA MOLTS
ANYS”**

**“CALDRÀ
REFORÇAR
ELS PERFILS
PROFESSIONALS
ESPECIALITZATS
EN LA CRONICITAT
I MILLORAR LA
COORDINACIÓ
ENTRE ELS
DIFERENTS
ÀMBITS
ASSISTENCIALS”**

En segon lloc, cal impulsar el desenvolupament professional. Això vol dir ampliar rols ja existents, com els referents de benestar emocional o els fisioterapeutes de primària, donar més capacitat a la infermeria o als perfils administratius, i reforçar la integració dins de les Unitats Bàsiques Assistencials, que han de poder incloure més professionals en l'equip, no només metge i infermera. Caldrà també millorar el reconeixement retributiu, especialment per a aquells professionals que assumeixen més responsabilitats o atenen més població. És just que qui fa un esforç extra rebi també un reconeixement més gran.

En tercer lloc, aquestes millores organitzatives i desenvolupament professional han de traduir-se en una millora del model assistencial, fent-lo més preventiu, més integrat i més orientat al valor i als resultats, tant en satisfacció com en accessibilitat i qualitat. En definitiva: reformar l'organització, enfortir els professionals i transformar el model d'atenció.

Més enllà d'una valoració política, quina és la pròpia salut del sistema actualment? Com creu que el percep la majoria de la ciutadania?

El sistema encara compta, per sort, amb la confiança de la ciutadania. Sabem que quan hi ha una patologia greu, tothom confia que el sistema públic donarà la millor resposta. Però també és cert que s'està perdent acceptació social per problemes d'accessibilitat i per la fragmentació entre l'àmbit sanitari i el social, o entre l'atenció primària i l'hospitalària.

Avui tenim un sistema sanitari que encara és sòlid i que respon bé a les situacions greus, però estem començant a perdre la confiança de la població en relació amb les patologies més lleus, que són les més freqüents. Cal, per tant, impulsar reformes que millorin precisament aquests aspectes menys complexos però molt rellevants.

I, si mirem cap als professionals, pensa que n'hi ha suficients?

Si ens fixem en les dades, tenim més metges per habitant que la mitjana de l'OCDE. Ara bé, sovint no trobem metges per cobrir determinades especialitats o per anar a determinats territoris. Això passa perquè fem un ús molt intensiu del recurs mèdic, fent-los assumir tasques que podrien fer altres professionals.

Pel que fa a les infermeres, sí que hi ha un dèficit més clar en comparació amb estàndards internacionals, i això ja es nota en dificultats per cobrir suplències, per exemple. També caldrà reforçar altres professions com els psicòlegs, fisioterapeutes o nutricionistes, especialment si volem que puguin assumir més competències. Per afrontar el futur, necessitem diversificar els perfils i fer créixer l'equip de manera intel·ligent.

Com hauran d'evolucionar els perfils professionals davant reptes com el de l'envelliment?

Tenim una població molt envellida. En els darrers anys, s'ha multiplicat per cinc el nombre de persones majors de 80 anys, i sabem que són les que necessiten més recursos i més atenció. Això vol dir que caldrà reforçar els perfils professionals especialitzats en la cronicitat, millorar la coordinació entre els diferents àmbits

assistencials i fer créixer cada professió fins al màxim de les seves competències. No podem afrontar l'envelliment amb els mateixos rols i estructures de fa vint anys.

Des del Col·legi de Fisioterapeutes estem treballant amb CAIROS per proporcionar també el punt de vista de la nostra professió. Pensa que la fisioteràpia ha de tenir un paper protagonista en la transformació/evolució del sistema?

Sí, crec que hi tindrà un paper molt rellevant. De fet, ja s'està incorporant a l'atenció primària, i en els nous CIRS, el rol del fisioterapeuta és clau, tant en la recuperació i rehabilitació de la salut com en la gestió de les incapacitats temporals, que sovint tenen origen musculoesquelètic. És una figura indispensable per oferir una atenció integral i per evitar cronificacions. Per això ja s'ha fet el pas d'incorporar-la a molts centres, i caldrà continuar avançant en aquesta línia.

Què podem esperar del CAIROS en el que resta de legislatura, que és molt, si s'esgoten els quatre anys previstos?

Un dels grans objectius del CAIROS és garantir la continuïtat del projecte, fins i tot en cas de canvis polítics. Aquestes propostes de reforma neixen del món professional i han de poder anar més enllà dels governs de torn.

CAIROS es basa en quatre pilars: coneixement, acumulant tot el que ja s'ha fet i escoltant les veus dels professionals i de les experiències internacionals; confiança, perquè les reformes només funcionen si tenen el suport dels actors socials; constància, per superar les barreres i resistències; i continuïtat, perquè sense temps i estabilitat no es poden desplegar reformes reals.

Parlem també de l'Hospital Sant Joan de Déu que vostè dirigeix des de fa més de 20 anys. Quina ha estat la transformació per esdevenir un centre de referència com és actualment? On han marcat els eixos estratègics?

L'Hospital Sant Joan de Déu ha viscut una transformació molt rellevant en els darrers vint anys. Hem passat de ser un hospital d'àmbit local o regional a tenir una presència i un reconeixement internacional. La clau d'aquest canvi ha estat saber fer front als grans reptes que hem tingut pel camí, especialment durant la crisi econòmica. En aquell moment vam veure que, amb els ingressos provinents del CatSalut, seria difícil mantenir el model d'hospital que volíem. Això ens va portar a crear el Departament d'Atenció Internacional, a començar a viatjar, establir acords amb altres països —sobretot de l'Orient Mitjà, l'Amèrica Llatina i Europa— i a obrir-nos a nous camins.

Actualment, entre un 10 i un 15 % de la nostra activitat prové de pacients internacionals. Però més enllà de l'impacte econòmic, el que ha estat realment transformador és el tipus de pacients que rebem: casos de gran complexitat, que ens han permès desenvolupar una gran expertesa, millorar la recerca i reforçar l'atenció centrada en el pacient.

Aquesta transformació, que va començar com una resposta a una crisi, s'ha acabat convertint en una oportunitat. I tot això no hauria estat possible sense els nostres professionals: persones compromeses, amb gran coneixement, molt col·laboratives i amb una causa clara, que és prestar

**“CAIROS ES
BASA EN
QUATRE PILARS:
CONEIXEMENT,
CONFIANÇA,
CONSTÀNCIA I
CONTINUÏTAT”**



una atenció humanista a persones vulnerables, especialment nens i nenes amb discapacitat, per contribuir a crear una societat més justa. Per tant, la clau ha estat doble: fer front als reptes i comptar amb uns professionals excepcionals.

En aquests eixos de millora, quin paper hi juga la fisioteràpia? Com està present al centre i com ho pot estar en el futur?

La fisioteràpia és una disciplina que té un paper central al nostre hospital des de fa molts anys. Penseu que atenem molts infants amb malalties neuromusculars, patologies d'origen neurològic, nens i nenes amb càncer o amb malalties genètiques, i en tots aquests casos, la rehabilitació és fonamental.

El nostre servei de fisioteràpia i rehabilitació té un nivell de coneixement molt alt i presta una atenció altament especialitzada. És una àrea clau per al benestar dels nostres petits pacients i ho serà encara més en el futur, a mesura que augmentin les necessitats complexes i la importància de l'abordatge funcional i integrat.

Tenint la vocació de metge, què li va fer apassionar-se per la gestió clínica?

Crec que la gestió clínica no està tan allunyada de la medicina com pot semblar. Tot i que no faig assistència directa, continuo involucrat en el funcionament de l'hospital i els seus reptes clínics i assistencials.

Des de la gestió et pots ocupar dels aspectes organitzatius que permeten que els nostres professionals puguin oferir la millor atenció possible. En aquest sentit, la meva tasca com a gestor no deixa de ser una manera diferent de contribuir a la clínica: crear les condicions perquè la feina dels professionals es pugui portar a terme.

Per tant, mai he deixat de sentir que formo part del procés assistencial, encara que des d'un altre lloc. I això, per a mi, continua sent medicina.

