
Premi Carolina Meléndez 2017

Montserrat Artigas

Institut Català de la Salut. Departament de Salut. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Introducció

Majoritàriament la gent associa sempre el treball de les infermeres al concepte de vocació. Molta gent diu que s'ha de tenir vocació per ser infermera; doncs bé, no fa molt de temps vaig tenir el plaer de presenciar una entrevista que va fer Víctor Amela per a "La Contra" de La Vanguardia a una gran infermera i millor persona, Doris Grinson, presidenta de l'Associació Professional d'Infermeres de la Regió d'Ontario. En un moment de l'entrevista, Amela li va preguntar si ella era infermera per vocació i a l'instants va respondre "jo soc infermera de professió, la vocació deixem-la per a les mares i les religioses". M'apunto a aquesta tesi, jo soc infermera de professió. Vaig estudiar infermeria quasi per casualitat; encara que vaig exercir com a infermera assistencial pocs anys de la meua vida professional, i reconec que vaig gaudir moltíssim, les circumstàncies i potser la meua manera de ser, amb una tendència a voler organitzar-ho tot, em van portar al món de la gestió també quasi per casualitat i molt aviat. En aquell moment, em refereixo a l'any 1982, la gestió no estava tan professionalitzada com ara i, possiblement, hi va haver algunes persones que potser van veure en mi, tot i la falta d'experiència, habilitats per dur a terme aquest tipus de feina.

La meua trajectòria professional

Podria dir que la meua experiència en gestió ha fet un recorregut per tots els àmbits sanitaris. Un d'ells, la gestió de les cures en hospitals, ha estat molt important: li he dedicat 20 anys de la meua vida. Gràcies a l'oportunitat de treballar amb grans professionals als meus equips i a directius que creien en la modernització i l'avenç de les estructures hospitalàries per donar un millor servei al ciutadà, s'han pogut posar en marxa projectes com l'estandardització de les cures, la millora de la documentació

infermera —i, posteriorment, la seva informatització— i els sistemes d'informació amb resultats, que han potenciat la investigació i també la innovació.

El meu inici en el món de la gestió va ser a l'actual Hospital Universitari de Bellvitge (HUB) com a coordinadora de l'Àrea de Patologia de Sistema Nerviós, que tenia com a cap de servei el Dr. Fabià Isamat. Sempre ho he comparat amb la primera vegada que vaig aparcar el cotxe, tot just acabat d'estrenar el carnet de conduir, pensant que no podria fer-ho; suposo que també amb un grau important d'inconsciència però, això sí, amb una sobredosi d'implicació i ganes.

La següent oportunitat me la va oferir la Nativitat Esteve, directora infermera d'aquell hospital, i em vaig convertir en l'adjunta de l'àrea quirúrgica, esterilització i —posteriorment també— reanimació postquirúrgica. En aquest període vaig tenir l'oportunitat de treballar en la informatització de la programació quirúrgica¹, convertint-nos en un hospital pioner en aquest tema. I també l'oportunitat de treballar amb Josep Maria Capdevila, director de l'HUB; per a mi va suposar un gran repte professional donades les característiques que tenia com a gestor.

En aquella època vaig treballar també en el disseny funcional del bloc quirúrgic de l'Hospital de Barcelona i, posteriorment, passar la selecció per a ser la seva directora infermera. Només hi vaig estar sis mesos perquè no vaig poder refusar l'oferta que em va fer en Francesc Moreu per tornar a l'HUB per liderar el Departament d'Infermeria; no puc negar que la promoció era important, però també ho era el treballar a la sanitat pública. Era molt jove, potser la directora més jove —si més no en aquell moment en els hospitals del nostre país—, però l'oportunitat de treballar amb en Francesc Moreu no me la podia perdre per res del món. Va ser una època d'aprenentatge; ell va ser per a mi un gran mestre, que exercia un lideratge carismàtic i va ser capaç —en un moment difícil per a l'hospital— de retornar la il·lusió als que treballàvem allí.

Va ser l'època en què teníem com a llibre de capçalera *En busca de la excel·lència* de Peters i Waterman, l'època de tenir sempre presents aquells decàlegs d'en Francesc Moreu —que sovint s'acabaven al sisè punt—, l'època del canvi del concepte del control de qualitat per la política

Correspondència: Montserrat Artigas
Institut Català de la Salut
Departament de Salut. Generalitat de Catalunya
Gran Via de les Corts Catalanes, 587, 1a planta
08007 Barcelona
Tel. 934 824 227
Adreça electrònica: montse.artigas@gencat.cat



FIGURA 1. Montserrat Antonín (esquerra) i Montserrat Artigas (dreta), en l'acte d'entrega del Premi Carolina Meléndez 2017 a l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears (Barcelona)

de qualitat i la millora contínua², l'època de tornar-nos una mica menys respectuosos amb la burocràcia (el fi justificava els mitjans), l'època del *quick and dirty*, l'època de fer sentir tothom important dintre de l'hospital i de treballar a fons el concepte de productivitat³ i l'orgull de pertinença a una organització en aquell moment capdavantera en molts aspectes.

Vaig tenir la sort de poder conformar un gran equip a la Direcció d'Infermeria, en poder comptar amb professionals infermers de la talla de l'Àngel Vidal, la Pilar Pérez, la Cristina Ortega, la Cristina Matud, en Dani Rodríguez, la Tarsila Ferro, l'Anna Barbero, l'Hortènsia Aguado, la Lala Juve, etc., que han demostrat posteriorment la seva vàlua ocupant llocs importants en diferents àmbits del nostre sistema de salut. Vàrem tirar endavant bons projectes, com l'estandardització de les cures i la seva informatització, un programa de qualitat⁴ que va ser en aquell moment model i referent per a Catalunya, però també per a altres comunitat autònomes i altres sistemes de salut amb els quals vàrem treballar i als quals vam transferir el nostre coneixement. Vaig poder gaudir de la posada en marxa de l'Hospital Duran i Reynals i vaig participar en el primer trasllat, que va ser el del Servei d'Onco-Hematologia.

Després de 25 anys treballant a l'HUB, dotze dels quals en vaig ser la directora infermera, vaig acceptar l'oportunitat que el conseller Eduard Rius em va oferir: anar a treballar al Servei Català de la Salut. En aquell moment, i sota el lideratge d'en Josep Prats, es va redefinir el paper del Servei Català de la Salut com asseguradora

pública (CatSalut). Vàrem dissenyar la Divisió d'Atenció a la Ciutadania, amb Alfons Cantero liderant l'Oficina de la Targeta Sanitària, on vàrem desenvolupar els nivells d'assegurament, el nou format de les targetes sanitàries i el projecte, conjuntament amb la llavors Divisió de Farmàcia que liderava Antoni Gilabert, amb la implantació de les targetes per retirar els fàrmacs de les farmàcies. També vaig tenir sota la meua responsabilitat el disseny del seguiment de les llistes d'espera i vaig treballar amb grans professionals com Josefina Sánchez, Pol Pérez i Montse Oliveras i també amb grans professionals de l'àrea tècnica, com la seva directora, Roser Artal i la cap de divisió, Eva Sánchez, desenvolupant les aplicacions per al seu seguiment dins del nou Pla de Sistemes.

Vàrem dissenyar, dins de l'àmbit de la qualitat percebuda liderat per Hortènsia Aguado, el pla d'enquestes de satisfacció (PLAENSA)⁵, fent-lo útil per a la fixació d'objectius en la part variable dels contractes amb els proveïdors. Amb aquesta responsabilitat, que vaig desenvolupar al llarg de 7 anys, vaig poder veure la sanitat des d'una altra òptica, la de la ciutadania, a través del contacte continuat amb associacions de pacients, i també em va permetre ser membre del Consell d'Administració de Gestió de Serveis Sanitaris (GSS), empresa que gestiona l'atenció especialitzada, primària, salut mental, sociosanitària i social a Lleida, i també del Comitè de Bioètica de Catalunya.

I encara que em semblava impossible, l'any 2007 i de la mà del José Luis de Sancho, vaig tornar al que col·loquialment molts anomenem "la trinxera" a l'Hospital Vall d'Hebron; allí vaig tornar a formar un gran equip de gestors i vàrem viure la travessia del desert amb la crisi que es va encetar el 2008. Han estat anys durs però també plens de satisfaccions i de bons projectes^{6,7}. Hem desenvolupat un quadern de comandament infermer⁸, hem encetat la línia de seguretat de pacients —amb un adjunt responsable dintre l'estructura de la direcció infermera— creant una xarxa de referents⁹. Es va crear una línia de recerca en cures de salut dins el virus de la immunodeficiència humana (VIH) i es va convocar el primer premi d'innovació infermer gràcies al llavors gerent de l'hospital, Jerónimo Navas, i a l'estructura d'innovació del Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR) i la seva responsabilitat, Raquel Egea.

Per tot això, el meu agraïment a totes les persones amb les que vaig treballar i, especialment, als incondicionals membres de l'equip directiu d'infermeria, Josefina Hernández, Marina Martínez, Juan Carlos Sánchez, Ramon Sanfeliu i Rosa Martínez, als adjunts de l'*staff*, Pilar Pérez, Montse Llinàs, Josep Anton i Montse Martínez, i als adjunts i supervisors que van fer possible gestionar la infermeria de manera solvent —com dèiem sempre— de l'hospital més gran de Catalunya i alhora un gran hospital.

Finalment l'any 2016, vaig rebre una proposta que no vaig poder rebutjar, Candela Calle, com a nova directora gerent de l'Institut Català de la Salut (ICS), em va proposar liderar la infermeria de l'ICS a través de la creació d'una Direcció de Cures. Un altre repte important i una gran oportunitat com etapa final de la meua carrera com a gestora. Liderar els professionals infermers, tècnics de cures, fisioterapeutes i treballadors socials de l'atenció primària i d'hospitals és un gran repte i un gran honor, així com també ho és participar en els consells rectorals del Consorci d'Atenció Primària de Salut Barcelona Esquerra (CASPB) i del Consorci Castelldefels Agents de Salut (CASAP) i ser membre de dret del Comitè de Direcció i del Comitè Executiu d'aquesta gran empresa que és l'ICS.

El món de la gestió m'ha anat posant al llarg de la meua vida professional un seguit de reptes que he anat assolint amb il·lusió i ganes, però sempre amb aquesta sensació del no saber si podria aparcar aquell cotxe, que semblava que cada cop mesurava un pam més. En les diferents institucions on he treballat he tingut l'oportunitat de tirar endavant projectes de tot tipus; he après de moltes persones sàvies i això m'ha permès cada vegada anar millorant la meua pràctica professional.

També m'ha permès veure quelcom que voldria compartir amb tots vostès: les infermeres estem oferint al sistema sanitari un ventall competencial cada cop millor i més divers i de molt més valor. Estem en un nou escenari sociodemogràfic, on el paper professional infermer cada cop té més rellevància. Segurament cal fer més visible la nostra oferta i demostrar que allò que fem té resultats en salut, que les nostres actuacions són cost-eficients i que generen més satisfacció als nostres ciutadans; crec que en aquest aspecte, com diuen en les avaluacions escolars, estem progressant adequadament.

Tot i salvant les distàncies, la gestió té quelcom a veure amb les receptes de cuina; tots els xefs tenen els seus petits o grans secrets que fan que aquells plats que tots cuinen siguin diferents. Per això voldria compartir amb qui pugui llegir aquest article que en aquests trenta anys llargs de cuina de gestió sempre he procurat tenir presents algunes coses en el dia a dia i en les decisions que he hagut de prendre:

- Ser honesta i conseqüent amb el que penso, i divertir-me i divertir-nos, treballant amb els equips.
- Tenir en compte en tot moment que les veritats absolutes no existeixen i que, en qualsevol situació, tot-hom sempre té la seva part de raó i, per tant, és fonamental escoltar i ser flexible i, sobretot, dir sempre el que es pensa.
- Donar espai i confiança als membres del l'equip perquè solament així s'avança i es creix.

- I, finalment, tractar les persones que t'envolten com t'agradaria que et tractessin a tu si estiguessis en el seu lloc.

Voldria també fer un agraïment públic a les persones que han treballat al llarg d'aquests anys amb mi com a secretàries: l'Ana Artó, l'Eva Orland, l'Ana Escudero i la Isabel Téllez, per la seva eficiència i paciència.

Finalment, voldria deixar clar que si tots els reptes i projectes s'han anat assolint és perquè allà on he anat he pogut compartir-los amb excel·lents equips de professionals. Professionals amb molt de talent i compromís, als quals des d'aquí i avui, aprofitant l'oportunitat que m'ha brindat l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut, a través d'aquesta publicació, m'agradaria agrair públicament la seva paciència (que també l'han hagut de tenir) i el seu suport incondicional.

Per tant, el meu agraïment als que van ser els meus companys de l'equip directiu de Bellvitge, del CatSalut, de l'Hospital Vall d'Hebron i, actualment, de l'equip de l'Institut Català de la Salut: moltes persones de les quals, com he dit abans, he après el que sé i amb les quals he compartit més de la meitat de la meua vida.

Per últim, el meu agraïment a la persona que va presentar la meua candidatura al Premi Carolina Meléndez, als membres de la Junta Directiva de la Societat Catalano-Balear d'Infermeria per avalar-la i a la Junta de Govern de l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut que van considerar atorgar-me aquest premi (Figura 1), jo diria que un dels reconeixements importants que en el nostre país podem assolir les infermeres.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

1. Artigas M. Gestión informatizada del área quirúrgica. Control de Calidad Asistencial. 1987;2(3):75-80.
2. Política de calidad en enfermería. Estrategia y resultados de la Ciudad Sanitaria de Bellvitge. 8º Congreso Nacional de Hospitales. Barcelona, Abril de 1991.
3. Standardizing nursing care: a tool for clinical practice and management. ICN Centennial Conference. Londres, Juliol de 1999.
4. Nous mètodes de gestió i cures informatitzades. Revista Salut Catalunya. 1995;9(4).
5. Aguado H, Artigas M, Agustí E, Saura RM, Ribalta A, Suñol R. Pla d'enquestes de satisfacció dels assegurats del CatSalut. Annals de Medicina. 2005;88:98-100.
6. Artigas M, Pérez P, Riera JA. Les direccions infermeres en els hospitals del futur. A: Gestió d'infermeria. Girona: Documenta Universitària. Universitat de Girona; 2010. p. 195-207.
7. Creación de un sistema de información para la evaluación del producto enfermero. 20ª Jornadas Asociación Nacional de Directivos. València; Març de 2009.
8. Configurando el cuadro de mando de cuidados en el sistema de información de un hospital. XXX Congreso de la Sociedad Española de Calidad Asistencial. Bilbao; Novembre de 2012.
9. Diseño de un sistema de información para mejorar la seguridad de los pacientes. XII Congreso Nacional de Documentación Médica. Málaga; Juny de 2011.