

# LA MODERNITZACIÓ DE L'HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (1965-1980)

**BOHIGAS i SANTASUSAGNA, Lluís**

*Acadèmic corresponent de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya. Barcelona (Barcelonès).*

*lluís.bohigas@economistes.com*

**Rebut:** 15 d'abril de 2020

**Acceptat:** 10 de maig de 2020

## PARAULES CLAU:

- *Hospital de la Santa Creu i Sant Pau de Barcelona*
- *Història*
- *Modernització de la gestió*
- *Administració sanitària*
- *Nova governança*

## PALABRAS CLAVE:

- *Hospital de la Santa Creu i Sant Pau de Barcelona*
- *Historia*
- *Modernización de la gestión*
- *Administración sanitaria*
- *Nueva gobernanza*

## KEYWORDS:

- *Hospital de la Santa Creu i Sant Pau of Barcelona*
- *History*
- *Modernization management*
- *Health care administration*
- *New government*

**RESUM:** L'article descriu el procés de modernització de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau ocorregut entre els anys 1965 i 1980. El procés es divideix en dues fases, la primera entre 1965 i 1974, que va consistir en canviar l'administració tradicional per una direcció professional i un organigrama. La segona entre 1975 i 1980, que va modificar la governança històrica de l'Hospital establerta en la butlla papal de 1401, per una Junta de govern presidida per la Generalitat.

**RESUMEN:** El artículo describe el proceso de modernización del Hospital de la Santa Creu i Sant Pau sucedido entre los años 1965 y 1980. El proceso se divide en dos fases, la primera entre 1965 y 1974 en la que se cambió la administración tradicional por una dirección profesional y un organigrama. La segunda entre 1975 y 1980, que modificó el gobierno histórico del Hospital establecido en la bula papal de 1401, por una Junta de gobierno con presidencia de la Generalitat.

**THE MODERNIZATION OF HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (1965-1980). ABSTRACT:** The article describes the process of modernization of the Hospital de la Santa Creu i Sant Pau occurred between the years 1965 and 1980. The process is divided into two phases, the first between 1965-1974 is the change from the traditional administration to a professional direction and an organizational chart. The second between 1975-1980 is the change from the historical governance of the Hospital established in the Papal Bull of 1401, to a Board of government under the presidency of the Generalitat.

**CITACIÓ DE L'ARTICLE:** BOHIGAS i SANTASUSAGNA, Lluís. "La modernització de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (1965-1980)". A: *Gimbernat* [Barcelona], 2020; 73: 153-167. <https://doi.org/10.1344/gimbernat2020.73.9>

Aquest document està subjecte a una llicència Creative Commons



© Lluís Bohigas i Santasusagna, 2020

DOI:10.1344/gimbernat2020.73.9

## HISTÒRIA I FONTS

L'Hospital de la Santa Creu va ser fundat l'any 1401 a partir de la fusió de sis hospitals petits que hi havia a Barcelona i que pertanyien a la ciutat i a l'Església.<sup>1</sup> Es va construir un hospital nou medieval i es va encarregar la gestió a una comissió de quatre administradors nomenats per l'Església i el Consell de Cent (actualment l'Ajuntament), denominada Molt Il·lustre Administració (MIA).<sup>2</sup> La MIA gestionava el patrimoni de l'hospital però no assumia cap responsabilitat econòmica. L'economia de l'hospital es mantenia amb els donatius i herències dels barcelonins i amb el rendiment del patrimoni.<sup>3</sup>

A finals del segle XIX, la MIA va acordar amb els marmessors del banquer barceloní resident a París, Pau Gil, que la part de l'herència que calia invertir en construir un nou hospital es dediqués a bastir un nou complex que substituïria l'antic edifici medieval i que portaria el nom d'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Aquest nou hospital, dissenyat per Domènech i Montaner, estava format per pavellons i va ser inaugurat el 1930. L'estructura de pavellons va permetre donar territorialitat a la divisió en serveis mèdics per especialitats.

El pas de l'hospital medieval al modernista va ser un factor important per modernitzar la vella institució. Una trentena d'anys després de la inauguració del nou hospital es va produir un altre episodi de modernització, que és l'objecte d'estudi d'aquest treball, conegut amb el nom de jerarquització intrahospitalària. El període cobert abasta de l'any 1965 als 1980 del segle passat.

A Espanya, les arrels d'aquesta jerarquització hospitalària s'han de buscar en l'experiència pionera duta a terme a l'Hospital General d'Astúries (HGA). El promotor d'aquesta reforma fou l'advocat de l'Estat José López Muñiz, llavors president de la Diputació provincial d'Oviedo. Per a dur a terme aquest projecte López Muñiz va entrar en contacte amb el doctor Carles Soler Durall.<sup>4</sup> La seva connexió fou immediata i, entre 1958 i 1960, Soler Durall va dissenyar el projecte de jerarquització de l'HGA.<sup>5</sup> Uns anys més tard, a meitats dels anys seixanta, Soler Durall fou nomenat director general de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. La seva missió, tal com detallarem més endavant, fou la d'efectuar una reforma radical de la institució, la qual estava immersa en un profund moment de crisi.<sup>6</sup>

Com que no hi ha cap història escrita sobre l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau que posi el focus en aquest procés de jerarquització, malgrat que en breu sortirà publicat un llibre que tracta, a nivell català, aquesta evolució del sistema hospitalari,<sup>7</sup> ha calgut anar a consultar directament altres fonts documentals. En primer lloc s'han

estudiat les actes de la MIA en el període anteriorment descrit, les quals han aportat molta informació sobre les decisions que van prendre els administradors. A partir de l'estiu de 1977, es va constituir la Junta de Govern que substituï la MIA a l'hora de prendre decisions sobre la gestió de l'hospital. Per tant, també s'han estudiat les actes de la Junta de Govern fins al final del període. Tot això ha estat possible gràcies a la col·laboració de l'Arxiu Històric de l'Hospital i especialment del seu arxiver, en Miquel Terreu. En la meua col·lecció particular conservo els Butlletins de l'Hospital dels anys 1975-80, els quals també donen molta informació sobre el dia a dia. Una altra font impressionant són les "memòries" del Dr. Miquel Rutllant, que va escriure en primera persona en un article titulat "Activitats del Cos Facultatiu 1967-96".<sup>8</sup> Aquest document recull moltes notícies aparegudes a la premsa barcelonina, la qual va ser molt sensible als temes de l'Hospital durant els anys 70. En la mateixa línia de descriure experiències personals, s'ha consultat l'article "L'Hospital de Sant Pau i jo" del Dr. Jesús Sauret on s'hi descriu la seva experiència al Servei de l'Aparell Respiratori<sup>9</sup> i el discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya de la Dra. Antònia Mangues, cap de Servei de Farmàcia.<sup>10</sup>

Seguint amb la descripció de fonts, s'han consultat dos llibres. El primer es titula "L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau: 1401-2001", dins el qual s'hi inclou un article del Dr. Àlvar Net titulat "Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, reflexions en el seu 600 aniversari".<sup>11</sup> El segon és el titulat "Hospitals sota el franquisme", de Jacint Raventós, que inclou un capítol sobre l'Hospital de Sant Pau. Per finalitzar, però no menys important que la resta de fonts escrites, també s'han emprat els records personals, compartits amb el Dr. Àlvar Net i Vicente Ortún, que vaig poder viure en primera persona, fruit de la meua pròpia experiència a l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau durant els anys 70.

## DE L'ADMINISTRACIÓ A LA GESTIÓ

L'any 1965, la Molt Il·lustre Administració (MIA) estava formada, per part de l'Església, pels canonges Luis de Despujol, de família nobiliària, i Mariano Vilaseca. Per part de l'Ajuntament, dos regidors de la burgesia barcelonina, Juan Beltran Flórez i Leoncio Domènech, essent alcalde José María de Porcioles. Quinze anys més tard, per part de l'Església, els administradors eren, l'any 1980, Josep Capmany i Joan Cascante, i per part de l'Ajuntament, Felip Solé i Sabaris, regidor socialista, Antoni Comas, regidor convergent, i l'alcalde era Narcís Serra. En els quinze anys que hi ha entre aquestes dues dates van passar moltes coses a la ciutat de Barcelona i moltes a l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau: una revolució.

L'any 1965 la MIA es reunia un cop per setmana, els dijous al migdia, i tractava fonamentalment dos tipus de temes: d'una banda el patrimoni de l'Hospital, que era molt important, i de l'altra els nomenaments dels metges, ja que nomenava els directors de serveis i els metges auxiliars. L'any 1979 les coses havien canviat i molt. La gestió de l'Hospital ja no corresponia a la MIA, que per acord del 1978 s'havia traspasat a una Junta de Govern amb participació de la Generalitat, l'Ajuntament, l'Església i el personal. La MIA de 1980, doncs, només s'encarregava de la gestió del patrimoni, que havia minvat molt degut a les vendes que s'havien fet per finançar la modernització de l'Hospital.

La gestió del dia a dia de l'Hospital l'any 1965, la feien la superiora de les monges i el prior, que estaven en sintonia amb els representants de l'Església. Per això, a les actes de la MIA, tan sols s'hi pot trobar alguna minsa referència a la gestió de l'Hospital. De fet, les monges eren l'ànima de Sant Pau l'any 1965, sobre les quals requeia el control i l'execució no tan sols de certes tasques d'infermeria, sinó també dels serveis centrals i dels serveis d'hostaleria: cuina, bugaderia, etc. Treballaven les 24 hores i vivien dins l'Hospital. L'any 1980, en canvi, ja eren testimonials. La Divisió d'Infermeria que dirigia les infermeres, auxiliars, tècnics, portalliteres, etc., comptava amb més de 1.000 persones. La intendència estava gestionada per personal professional. El conjunt del personal estava organitzat en sindicats i en les eleccions sindicals de 1978, CCOO i Independents varen guanyar les eleccions amb 11 seients cadascú al Comitè d'empresa. L'any 1979 la gestió de l'Hospital la portava un gerent, Santiago Marimón, amb una estructura organitzativa conformada per un director mèdic, Miquel Rutllant, una directora administrativa, Lourdes Mas, i una directora d'Infermeria, Carmen García Amado.

Els metges també havien canviat molt en quinze anys. L'any 1965 eren voluntaris i no cobraven. L'any 1979 estaven contractats i tenien un sou. A part del director, cada servei tenia els seus adjunts, els residents, etc.

Els malalts tampoc foren aliens a aquests canvis. L'any 1965 hi havia malalts pobres a les sales comunes i hi havia algunes habitacions individuals per a pacients distingits, que pagaven unes tarifes que gestionava el director del Servei. L'any 1980, el 90% dels malalts eren de l'INSALUD, hereu de l'Instituto Nacional de Previsión (INP). Hi havia una inspectora que, a més de posar reclamacions a l'Hospital, decidia quins malalts ingressaven i, fins i tot, deixava d'enviar malalts si el centre no feia cas. Els pacients estaven en habitacions múltiples i no hi havia sales grans. El propi INP va ser un causant de la divisió de les sales en habitacions perquè no va voler que els seus malalts estiguessin en sales comunes.

Què havia passat en aquests 15 anys? Doncs moltes coses internes a l'Hospital i moltes d'externes. Entre 1966 i 1975 la renovació fou essencialment interna, mentre que entre meitat dels setanta i principis dels vuitanta es produí un canvi polític colossal que van incidir de ple en l'Hospital. Hi ha una cosa, però, que és comuna a tota aquesta quinzena d'anys i de la que la MIA ja en parla per primera vegada a finals de 1967: la crisi econòmica de l'Hospital. Les despeses eren més grans que els ingressos i malgrat els préstecs que l'Hospital va aconseguir i la venda de patrimoni per tal d'obtenir liquiditat, la situació de tresoreria sempre fou asfixiant.

## EL PROCÉS DE JERARQUITZACIÓ DE L'HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (1966-1974)

El fet inicial d'aquest episodi de modernització fou el nomenament del Dr. Carles Soler Durall en la reunió de la MIA de 27/1/66 com a director general de l'Hospital. En la mateixa reunió es va nomenar Arturo Parcerisa com a cap d'Administració.

El pla del Dr. Carles Soler Durall era construir un nou hospital monobloc en el terreny lliure de l'hospital actual. Els edificis de pavellons que portaven uns 40 anys en funcionament i que en el seu moment varen ser una innovació tecnològica important, ja que evitaven la transmissió d'infeccions, havien quedat obsolets precisament pel descobriment de la penicil·lina i d'altres antibiòtics. Els nous hospitals, com les Residències de l'INP,<sup>12</sup> es construïen ja en forma de monobloc, la qual cosa permetia una millor comunicació interna, el trasllat de malalts i mercaderies i el moviment del personal sanitari.

Mentre es feien els plans del nou hospital, es contractaven els arquitectes i es presentaven els primers dissenys, es va començar la reforma del vell. El nou hospital no es va construir fins l'any 2009 i per tant els edificis vells, amb un munt d'obres i reformes, van estar en funcionament uns quaranta anys més.

Per tal de gestionar les reformes que implicaven jerarquitzar la institució, el Dr. Soler va crear una estructura de gestió el mateix any 1966. A més del cap d'Administració que s'havia nomenat al mateix temps que ell, es va crear la Divisió Mèdico-Administrativa i es va nomenar Elvira Guilera com a directora el 13 d'abril. D'aquesta divisió en depenien els departaments d'Admissions, Arxiu, Assistència social, Biblioteca, Infermeria i Farmàcia. Aquesta divisió, doncs, era clau per centralitzar

algunes funcions que fins aleshores feien els serveis de forma separada, tals com les admissions o els arxius d'històries clíniques. També era fonamental per començar una nova forma d'organitzar la infermeria, és a dir substituir les monges i la superiora per una infermeria laica i professional. Cal destacar que aleshores Farmàcia no era encara un servei mèdic i que no ho va ser fins anys després. El 29 de setembre es va nomenar Adela Simón,<sup>13</sup> que ja havia estat amb Soler Durall a Astúries, com a Cap d'Infermeria i el 6 d'octubre es va contractar un cap de Personal i un cap de Relacions públiques.

Les primeres reformes de Carles Soler Durall en emprendre la modernització de l'Hospital varen ser la posada en marxa el 15 de desembre de 1966 dels nous laboratoris. L'antic Servei de Laboratori es va dividir en dos: el Servei de Bioquímica, amb el Dr. Salazar de cap de servei, i el d'Hematologia, amb el Dr. Viñas com a cap. Per planificar la centralització de la radiologia es va nomenar el Dr. Faixat i se'l va contractar a temps parcial. La Radiologia va tardar més temps a reunir-se en un sol servei. Encara en va tardar més la centralització de les sales d'operacions.

El mateix any 1966 es va nomenar el Dr. Artigas com a cap del nou Servei d'Urgències que, definitivament, es va posar en marxa l'octubre de l'any següent i es va inaugurar a principis de 1968. El Servei d'Urgències va permetre donar una assistència completa i permanent als pacients, a més de revolucionar la forma de funcionament de l'Hospital. Els malalts eren més crítics i els serveis mèdics rebien demandes més importants. Una conseqüència va ser la creació de la Unitat Coronària, inaugurada el 1969 i més tard, l'any 1974, la Unitat de Cures Intensives.

Per posar en funcionament aquests serveis es van contractar metges a dedicació plena i infermeres titulades. Al Dr. Artigas, cap de Servei d'Urgències, el varen contractar amb un sou de 25.000 pessetes mensuals.

A finals de 1967 la MIA va constatar que la situació econòmica era més greu cada dia que passava. S'havien incrementat molt les despeses amb les contractacions del personal, la compra d'equipaments i les obres necessàries per adequar els serveis del centre. Els ingressos per contraprestació de serveis, en canvi, amb prou feines cobrien la meitat de les despeses. Els donatius, llegats i almoines, així com els lloguers derivats del patrimoni, no eren suficients per a cobrir el dèficit i calia vendre patrimoni. Es va haver de començar a buscar préstecs.

Tenim un relat en primera persona dels canvis que es produïen a l'Hospital durant els anys 1966 i 67 en la veu d'un Administrador per part de l'Ajuntament, en

Leoncio Domènech. Aquest havia ingressat a l'Hospital per Urgències després d'un accident i quan va ser donat d'alta va relatar, en una reunió de la MIA el 29 de febrer de 1968, la seva experiència. Va observar dos hospitals molt diferents, el que estava reformat era modern i eficient, l'altre era vell i tronat.

A mitjan de l'any 1968, el ministre d'Educació i Ciència va anunciar la creació d'una nova universitat a Barcelona, que s'ubicaria a Sant Pau mentre es feien les obres a Bellaterra. L'Hospital aspirava a ser universitari com ho havia estat el de la Santa Creu abans de la creació de l'Hospital Clínic. El Dr. Albert Oriol Bosch fou una peça clau per assolir que les classes comencessin aquell mateix curs.

L'any 1969 es documenten els primers problemes causats per les reformes. El Servei d'Urgències es va haver de tancar en alguns moments per saturació. Era el primer i únic Servei d'Urgències de la ciutat i moria d'èxit.

El projecte de nou hospital encarregat als arquitectes Subías, Giráldez i López Íñigo va contemplar un hospital monobloc modern amb 1.000 llits i rebé molt bona qualificació a tots els llocs on es va presentar. Però no es veia gens clar el finançament de l'obra, que tenia un cost estimat de mil milions de pessetes. Alguna autoritat de Madrid va suggerir finançar-lo amb els "*Planes de Desarrollo*". Hi havia converses amb l'INP per tal que financés les obres a canvi d'un lloguer per a 30 anys. Mentrestant l'INP estava construint l'Hospital de Bellvitge, que es va inaugurar l'any 1972.

El 2 de novembre de 1971, Carles Soler Durall va renunciar al càrrec, a la vista que no era possible tirar endavant el seu projecte de nou hospital. Una setmana després es va nomenar Elvira Guilera com a gerent i, a continuació, Joaquim Espriu com a director administratiu, Càndid Gascó, director de compres i Paco Martínez com a cap de comptabilitat. La MIA volia reforçar l'equip administratiu per tal de resoldre el greu problema econòmic, però aquest no va parar d'agreuja-se i el 4 de juliol de 1974 l'Administrador de l'Església, Capmany, digué que si no es resolvia la situació econòmica, "l'Església se'n va".<sup>14</sup>

El Cos Facultatiu va nomenar a finals de 1971 Joan Nolla com a director de la Divisió mèdica. Va ocupar aquest lloc fins l'any 1979 essent substituït per Miquel Rutllant. El Dr. Nolla, durant aquests set anys, va veure passar els següents gerents: Elvira Guilera, Esperança Martí, José Antonio Moreno i Santiago Marimón.

L'any 1972, concretament l'11 d'abril, i després d'una llarguíssima negociació, l'INP va signar el concert amb l'Hospital. En virtut d'aquest conveni,

l'Hospital va passar a estar obert als beneficiaris de la Seguretat Social, i també als Inspectors del "Seguro" que anirien imposant les seves normes de com tractar i amb quins serveis els malalts. L'Hospital, però, va seguir oferint serveis de beneficència, però cada cop en menor grau. La tradicional imatge d'hospital benèfic havia deixat de ser el tret característic de la institució.<sup>15</sup>

Aquest període es va acabar a finals de l'any 1974 i el mes de desembre de 1974 hi hagueren eleccions al Cos Facultatiu i el metge més votat fou en Miquel Rutllant. Aquest va encapçalar una nova generació mèdica, dedicada completament a l'Hospital i amb la voluntat de participar més activament en la seva gestió. La primera cosa que van fer els elegits va ser demanar a tots els càrrecs del Cos Facultatiu que dimitissin. La gerent Elvira Guilera fou considerada part del problema. A més la MIA havia iniciat les gestions per arrendar l'Hospital a l'INP. Va existir una oferta d'arrendament per a 30 anys que finalment no va prosperar. El 27 de febrer de 1975 va dimitir l'Elvira Guilera i hi hagué un tancament laboral al saló d'actes. Havia acabat un període de canvis assistencials i va començar una fase de gran activitat política, tant dins com a fora de l'Hospital.

## POLÍTICA DINS I FORA DE L'HOSPITAL (1975-1980)

Després d'un parell de mesos de desgavell, en què la MIA va intentar portar la gestió de l'Hospital, al final es va encarregar la gestió a l'Esperança Martí per un període de 6 mesos. El 2 de maig de 1975 se la va nomenar secretària executiva de la MIA, amb delegació total de funcions. La MIA ja no tornaria a aprovar els nomenaments mèdics. L'encàrreg a l'Esperança Martí anava més enllà de la gestió diària de l'Hospital i el seu objectiu era canviar la Junta de Govern i per tant la fórmula de governança que s'havia instituït feia 570 anys.

El país va patir una convulsió política que va començar amb la mort del dictador el novembre de 1975 i va seguir els anys següents amb eleccions, Constitució, Pactes de la Moncloa, hiperinflació, sindicats lliures, etc. Tots aquests fets ocorreguts en molts pocs anys van afectar profundament l'Hospital.

Esperança Martí va intentar implicar la Caixa en l'òrgan de govern de l'Hospital. El centre, gràcies a la modernització, havia augmentat de forma estratosfèrica tant les despeses com els ingressos, però seguia regit per la MIA, que no tenia cap responsabilitat econòmica a l'Hospital. L'Esperança Martí va buscar una entitat que



fes de coixí financer. Les converses van durar un any, sense resultat. Sembla que interessaven a Narcís de Carreras, president de la Caixa, però van topar amb Josep Vilarasau, director general.

Al no prosperar el tema de la reforma de la governança, l'Esperança Martí va decidir buscar un gerent i tornar a la Fundació Puigvert. El 18 de novembre de 1976 la MIA va nomenar José Antonio Moreno com a gerent, amb un sou anual de 3 milions de pessetes. L'Esperança Martí va estar un any i sis mesos a l'Hospital sense cobrar, més endavant la MIA li va regalar un cotxe.

En José Antonio Moreno va dirigir l'Hospital dos anys i va viure temps de molta conflictivitat laboral i gran inflació. Va intentar portar a termini una "direcció per objectius" i una descentralització de l'Hospital en àrees assistencials. L'Esperança Martí li havia deixat un organigrama i uns directius: en Vicente Ortún, director administratiu, i Joan Nolla, director assistencial. Ell no s'hi va trobar còmode i al final va plegar en Vicente Ortún i el va substituir el mateix gerent. L'experiència de la direcció assistencial que dirigia metges i infermeres no va reeixir i la infermeria va tornar a primera línia amb el nomenament d'una persona de la seva confiança com a Cap d'Infermeria. El 18 de maig de 1977 la nova directora d'Infermeria va ser Carmen García Amado; el Dr. Joan Nolla va quedar com a Director mèdic.

L'estiu de 1977 van passar coses inesperades. Es va crear la Generalitat Provisional i es va nomenar president Josep Tarradellas. A partir de juliol de 1977 les actes de la MIA s'escriurien en català.

El gener de 1978 la MIA es va entrevistar amb el nou conseller de Sanitat, Ramon Espasa i se li va proposar implicar la Generalitat en la governança de l'hospital. El canvi que albirava l'Esperança Martí va tirar endavant, però al revés. Mentre ella buscava implicar una institució amb pes econòmic com la Caixa, al final s'implicaria una institució políticament potent però, en aquell moment, sense finançament, la Generalitat.

Els Pactes de la Moncloa no van permetre pagar l'augment automàtic del Conveni Col·lectiu de l'any 1978 i la conflictivitat laboral va augmentar. El mes de març de 1978 hi hagueren eleccions al Comitè d'empresa. Van guanyar CCOO amb 11 representants i els Independents també amb 11. A continuació el Comitè va demanar un augment lineal de 10.000 pessetes, i es va planejar una aturada de 10 dies, L'Elvira Guilera va fer de mitjancera en nom del conseller Espasa.

El mes de juliol de 1978 hi hagué un acord Generalitat-Ajuntament-Església. Essent alcalde en Josep Socias, per crear una Junta de Govern per a gestionar l'Hospital va nomenar-ne president el representant de la Generalitat, Josep Gomis. La Junta havia de resoldre el greu problema econòmic de l'Hospital i buscar una fórmula definitiva de consolidació. La Junta de Govern la integraven representants de la MIA (Ajuntament i Església), la Generalitat, representació del personal (metges, infermeres i administratius) i de les associacions de veïns (Amadeu Petitbó). Pel tema econòmic es van buscar préstecs per a pagar la nòmina i es va seguir amb el sistema de finançament habitual de no pagar la quota patronal de la Seguretat Social ni l'IRPF.

L'any 1979 va començar amb la dimissió de José Antonio Moreno per manca de confiança de la Junta i es va nomenar Santiago Marimon, que era membre de la Junta, en representació de la Generalitat. El càrrec fou delegat de la Junta amb funcions de gerent.

La Junta de Govern es reunia setmanalment, els dilluns, durant un any i va reproduir en miniatura tot l'aprenentatge de la gestió en una democràcia. Les decisions eren difícils de prendre. Per exemple, es volia substituir la directora d'Infermeria i es va fer un procés de participació de l'estament d'infermeria per tal de definir un nou model. Aquest procés va durar més d'un any amb una situació molt precària de manca d'autoritat per part de la directora, i al començament de 1979 se la va acomiadar. El pacte entre les tres institucions era per un any i un cop va passar aquest termini, l'estiu de 1979, la Junta va deixar de reunir-se i va quedar sola la Direcció integrada per Marimon, Rutllant i Mas, en la gestió de l'Hospital.

A finals de 1979, després de les eleccions municipals, el 24 de desembre hi va haver un nou acord Generalitat-Ajuntament-Església, aquesta vegada amb l'alcalde Narcís Serra, per tal de renovar la Junta i seguir buscant una fórmula definitiva. La consolidació de la Generalitat dins la governança de l'Hospital es va produir més endavant, es va decidir construir el nou edifici a principis dels anys 90 i es va inaugurar l'any 2009.

## LA MODERNITZACIÓ

Els canvis produïts a l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau en el període 1965-80 es poden resumir en els apartats següents: 1. Governança i gestió; 2. Model assistencial; 3. Model econòmic; 4. Estructura mèdica; 5. Estructura d'infermeria i 6. Els malalts.

## **1. Governança i gestió**

El canvi fonamental en la gestió de l'Hospital va ser el nomenament del Dr. Carles Soler Durall com a director general el gener de 1966. Va crear una estructura de gestió on la peça fonamental era la Direcció Mèdico-Administrativa, que centralitzava les funcions d'infermeria, admissions, històries clíniques, etc. La gestió de l'Hospital es va fer cada vegada més complexa i el paper que feia un administrador a principis dels anys 60 es transformà en un organigrama professional al final del període.

El govern de l'Hospital canviarà radicalment l'any 1978 amb la delegació que fa la MIA en una Junta de Govern que incorporarà a més de l'Església i l'Ajuntament, la Generalitat provisional recuperada un any abans. Aquesta Junta va incloure també representants dels treballadors i dels veïns. Aquesta estructura es consolidarà posteriorment amb la Generalitat en funcionament.

## **2. Model assistencial**

Les primeres passes de Carles Soler Durall a l'Hospital van ser centralitzar els laboratoris i la radiologia, que fins aleshores, malgrat haver-hi un servei central, es feia a cada servei. Més endavant es centralitzaran també les sales d'operacions. El primer servei nou que es va crear fou el d'Urgències, que va donar atenció permanent als malalts urgents. Aquesta porta d'entrada va revolucionar l'Hospital, ja que els malalts eren més crítics i com a conseqüència es va crear una Unitat Coronària l'any 1968 i una Unitat de Vigilància Intensiva l'any 1974.

La Seguretat Social va exigir que s'acabés amb les sales comunes, ja que el seu ideari assistencial era precisament allunyar-se del model benèfic. Els malalts s'atenien de forma més eficient i es va reduir la seva estada al centre. La Seguretat Social pagava un preu fix per estada, per tant si un malalt s'hi estava menys dies, cobrava menys. Per compensar, l'Hospital va desenvolupar les Consultes Externes.

A finals del període es van crear unitats especialitzades per donar cabuda dins els serveis a les noves especialitats mèdiques i també per poder incorporar metges amb major prestigi.

### **3. Model econòmic**

L'Església i l'Ajuntament eren administradors de Sant Pau però no assumien cap responsabilitat econòmica. A principis del període les despeses eren petites i es limitaven a la intendència i a pagar els sous d'alguns personal auxiliar, i es finançaven amb el rendiment del patrimoni i els donatius. Per fer compres d'equipament i obres es buscaven benefactors. Els pacients eren pobres i no pagaven, excepte en alguns serveis mèdics que tenien habitacions individuals on atendien pacients privats que pagaven unes tarifes que el cap de servei feia servir per pagar algun personal.

El canvi més important va ser en passar al model de la Seguretat Social, on aquesta entitat enviava els seus malalts i pagava unes tarifes pactades en un concert. El primer conveni es va signar l'any 1972 i el creixement va ser molt ràpid; l'any 1978 la Seguretat social finançava el 85% dels malalts. La discussió del concert va ser sempre molt dura i l'Hospital es queixava permanentment que les tarifes estaven per sota dels costos. La Seguretat Social va situar uns inspectors dins l'Hospital per a controlar l'atenció que rebien els seus pacients, i quan no estava d'acord deixava de pagar o d'enviar malalts.

### **4. Estructura mèdica**

Els metges a Sant Pau, al començament del període, eren benefactors de l'Hospital ja que treballaven sense cobrar. Hi havia un cap de servei per a cada servei mèdic nomenat per la MIA. La MIA estava assessorada pel Cos Facultatiu, format pels caps de servei i elegia un president. Quan va arribar el primer director general, el Cos Facultatiu es va transformar en assessor del director i aquest va crear un comitè permanent on hi entraven altres metges.

El cap del Servei d'Urgències es va contractar amb una dedicació completa i un sou. Els nous metges d'urgències també es van contractar, com poc a poc tots els metges de l'Hospital.

Quan va plegar el director general i la MIA va nomenar una gerent, el Cos Facultatiu va proposar i nomenar un director mèdic. La figura de director mèdic continuarà de forma permanent a l'Hospital i la majoria de vegades serà acordada entre la direcció i el Cos Facultatiu. En aquesta època es va fer un canvi generacional de la majoria de caps de servei, tot substituint els antics per metges contractats de la primera època. El Cos Facultatiu va incorporar tots els metges i no solament els caps, i va crear l'any 1975 un Comitè Assistencial que volia participar en la gestió de l'Hospital.

A les primeres eleccions sindicals es van presentar els metges i van ser elegits junt amb la resta de treballadors, poc després es quedaren a part.

Quan es crea la Junta de Govern, l'any 1978, hi havia tres llocs per representació del personal, un era pels metges, un altre per les infermeres i un tercer per la resta de personal.

## **5. Estructura d'infermeria**

Una de les primeres tasques l'any 1966 del nou director general va ser crear un Departament d'Infermeria que substituís la tasca assistencial que feien les monges. Dins l'organigrama de l'Hospital es va crear la Divisió Mèdico-Administrativa i un Departament d'Infermeria i el mateix any 1966 es va contractar la primera cap d'Infermeria.

L'any 1972 la directora d'Infermeria passarà a estar a la primera línia de direcció, depenent directament de la gerent. La reforma de l'organigrama de l'Esperança Martí, va crear la Direcció Assistencial de la que depenien la Direcció Mèdica i la d'Infermeria, però l'experiment durarà poc i la directora d'infermeria tornarà de seguida a la primera línia.

El personal de la Divisió va créixer de forma exponencial i l'any 1979 ja eren mil treballadors. En la Junta de Govern de 1978, la infermeria hi va tenir un lloc.

## **6. Els malalts**

Els malalts també van canviar molt en aquest període. L'any 1965 la majoria de malalts eren de beneficència, tot i que hi havia alguns "distingits" que ocupaven algunes habitacions individuals i pagaven unes tarifes que gestionava el cap de servei. Les actes de la MIA recullen el cas d'una dona vídua i malalta que va entregar el seu pis a l'Hospital a canvi de rebre assistència fins a la mort.

L'any 1980 la major part dels malalts ja eren beneficiaris del "*Seguro Obligatorio de Enfermedad*", vulgarment denominats "*cartilleros*". Tenien dret a ser atesos i si no estaven d'acord amb l'assistència rebuda protestaven davant l'inspector que el "*Seguro*" havia situat a l'Hospital. Molts malalts entraven a l'Hospital pel nou Servei d'Urgències, eren malalts crítics que requerien una atenció immediata i a vegades l'atenció de varis especialistes.

Les reformes ocorregudes en el període 1965-80 haguessin sigut impossibles amb l'estructura anterior de gestió basada en la MIA, un administrador i les monges. L'entrada d'un director general a l'Hospital i posteriorment d'una gerent va fer possible la magnitud dels canvis. Sense aquestes reformes l'Hospital s'hagués transformat en un centre per a malalts crònics. Les reformes van ser un èxit i van permetre que l'Hospital es convertís en un dels millors del país. El creixement exponencial de les despeses degut a la modernització es va menjar bona part del patrimoni de l'Hospital i va facilitar l'entrada de la Generalitat al govern de l'Hospital.

## NOTES

1. DANÓN, J. *Visió històrica de l'Hospital General de Santa Creu de Barcelona*. Barcelona: Fundació Salvador Vives Casajuana, 1978.
2. BRIDGEWATER, P. "Los administradores seculares del Hospital de la Santa Cruz de Barcelona en el siglo xv: un perfil social y político". A: Villanueva, C.; Conejo, A.; Villagrasa, R. *Redes hospitalarias: historia, economía y sociología de la sanidad*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico, 2018, pp. 117-126.
3. MARINO, S. "Economía y hospitales en el siglo xv. Aproximación comparativa entre los gastos de los hospitales de Barcelona, Milán y Nápoles". A: Villanueva, C.; Conejo, A.; Villagrasa, R. *Redes hospitalarias: historia, economía y sociología de la sanidad*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico, 2018, pp. 71-84.
4. ASENJO, M. A. "Difícil camino, espléndida realidad: el sistema MIR". A: *Revista de la Fundación Educación Médica* [Barcelona], 2018; 21(2), p.75-78.
5. GARCÍA-GONZÁLEZ, J. *La implantación del hospital moderno en España*. Meres (Asturias): Ediciones Nobel, 2011.
6. NADAL, Juli de. *La construcción de un éxito. Así se hizo nuestra sanidad pública*. Barcelona: La Lluvia, 2016.
7. BARCELÓ-PRATS, Josep; COMELLES i ESTEBAN, Josep M. *L'evolució del dispositiu hospitalari a Catalunya (1849-1980)*. Manresa: Publicacions de l'Arxiu Històric de les Ciències de la Salut, 2020. (Col·lecció PAHS; 25). [En premsa].
8. RUTLLANT, M. *Activitats del Cos Facultatiu 1967-1996*. [Treball inèdit].
9. SAURET, J. "L'Hospital de Sant Pau i jo". A: *Annals de Medicina* [Barcelona], 2019; 102: 46-48.
10. MANGUES, M. A. *La metamorfosi de la farmàcia de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. El naixement d'una nova forma d'exercici professional*. Discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya. La Bisbal: Gràfiques Gispert, S.A., 2003.

11. NET, A. "Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, reflexions en el seu 600 aniversari". A: *L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau: 1401-2001*. Barcelona: Lunwerg editores, 2001.
12. PIELTAÍN, A. *Los hospitales de Franco. La versión autóctona de una arquitectura moderna*. [Tesi doctoral]. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 2003.
13. VALLS, R. "Adela Simón Pera (1919-1979). Iniciadora de una nueva organización de la enfermería hospitalaria en España". A: *Ágora de enfermería* [Castelldefels], 2015; 19(1): 36-39.
14. MIA. *Llibre d'actes 1974*, p. 67.
15. ARAGÓ, Ignasi. *Els Hospitals a Catalunya*. Barcelona: Altés, 1967.  
— *Integració hospitalària i sanitària*. Barcelona: Ariel, 1969.



**Figura 1.** Dr. Carles Soler i Durall, primer director general de l'Hospital.



**Figura 2.** Recinte modernista de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

