



PAULA DAZA ES MÉDICO CIRUJANO CON ESPECIALIDAD EN PEDIATRÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, DIPLOMADA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE TECHNION, EN HAIFA, ISRAEL, MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y DIPLOMADA EN INVESTIGACIÓN Y MEDICINA BASADA EN LA EVIDENCIA DE LA MISMA UNIVERSIDAD. SU TRAYECTORIA PROFESIONAL INCLUYE CARGOS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. ENTRE MARZO DE 2018 Y NOVIEMBRE DE 2021, SE DESEMPEÑÓ COMO SUBSECRETARIA DE SALUD PÚBLICA, SIENDO LA AUTORIDAD DE GOBIERNO MEJOR EVALUADA POR SU MANEJO DE LA PANDEMIA. EN MARZO DE 2022 LLEGÓ A LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO A FUNDAR EL CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E INNOVACIÓN EN SALUD (CIPS-UDD), CARGO QUE MANTIENE HASTA LA ACTUALIDAD.

PAULA DAZA IS A HIGHLY QUALIFIED SURGEON IN THE FIELD OF PEDIATRICS, HAVING COMPLETED HER EDUCATION AT UNIVERSIDAD DE CHILE. IN ADDITION TO HER MEDICAL DEGREE, SHE HAS OBTAINED A DIPLOMA IN HEALTH ADMINISTRATION FROM TECHNION UNIVERSITY IN HAIFA, ISRAEL AND A MASTER'S DEGREE IN HEALTH ADMINISTRATION FROM UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. SHE HAS ALSO EARNED A DIPLOMA IN RESEARCH AND EVIDENCE-BASED MEDICINE FROM THE SAME UNIVERSITY, SHOWCASING HER COMMITMENT TO STAYING UP-TO-DATE WITH THE LATEST ADVANCEMENTS IN HER FIELD. SHE HAS HELD MANAGEMENT POSITIONS IN BOTH PUBLIC AND PRIVATE ORGANISATIONS THROUGHOUT HER CAREER. FROM MARCH 2018 TO NOVEMBER 2021, SHE SERVED AS THE UNDERSECRETARY OF PUBLIC HEALTH, RECEIVING HIGH PRAISE FOR HANDLING THE PANDEMIC. SHE CURRENTLY HOLDS THE POSITION OF FOUNDER AT THE CENTRE FOR PUBLIC POLICY AND INNOVATION IN HEALTH (CIPS-UDD) AT UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO, WHICH SHE HAS HELD SINCE MARCH 2022.

Paula Daza: “El futuro de la salud pública es con la interdisciplina y escuchando a las comunidades”

Paula Daza: “The future of public health lies in interdisciplinarity and listening to communities”

POR / BY ALEJANDRA AMENÁBAR, ÚRSULA BRAVO, FRANCISCA MONTES

CON UNA EXTENSA CARRERA PROFESIONAL LIGADA AL ÁREA DE LA SALUD PÚBLICA, PRIVADA Y LA ACADEMIA, Y GRACIAS AL ÉXITO DE SU GESTIÓN EN EL COMBATE DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN CHILE, EN SU ROL DE SUBSECRETARIA DE SALUD PÚBLICA, LA DOCTORA PAULA DAZA NARBONA, MÉDICA CIRUJANA Y PEDIATRA, SE HA CONSOLIDADO COMO UNA VOZ AUTORIZADA EN ESTA MATERIA. AHORA, EN SU MÁS RECIENTE DESAFÍO PROFESIONAL, LIDERA EL CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E INNOVACIÓN EN SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO (CIPS), EN EL CUAL SE IMPULSAN INICIATIVAS QUE INVOLUCREN LA ARTICULACIÓN ENTRE EL ESTADO, EL SECTOR PRIVADO Y LA ACADEMIA, PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE SALUD.

HOY, DESDE SU NUEVO CARGO, MIRA EN RETROSPECTIVA CÓMO EJERCIÓ SU LABOR EN LOS MOMENTOS MÁS COMPLEJOS DE LA CRISIS SANITARIA Y SACA CONCLUSIONES DE LO VIVIDO; ASÍ COMO APRENDIZAJES QUE SERÁN VITALES PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DEL PRESENTE Y FUTURO DE NUESTRO PAÍS EN MATERIA DE SALUD. AUNQUE ACTUALMENTE ESTÁ CONCENTRADA EN MEJORAR LA GESTIÓN DE LA SALUD PÚBLICA, LA DOCTORA NO OLVIDA SU VOCACIÓN POR LOS NIÑOS, PARTICULARMENTE, LOS ENFERMOS DE CÁNCER. EN ESTA ENTREVISTA REFLEXIONA, ENTRE OTROS TEMAS, SOBRE CÓMO UN AMBIENTE ACOGEDOR Y UN DISEÑO CENTRADO EN LOS PACIENTES, PUEDE CONTRIBUIR A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA Y EL TRATAMIENTO DE PACIENTES ONCOLÓGICOS.

DR PAULA DAZA NARBONA IS A HIGHLY EXPERIENCED PUBLIC AND PRIVATE HEALTH AND ACADEMIA PROFESSIONAL. HER SUCCESSFUL MANAGEMENT OF THE COVID-19 PANDEMIC IN CHILE AS THE UNDERSECRETARY OF PUBLIC HEALTH HAS MADE HER A TRUSTED AUTHORITY. DAZA, A SURGEON AND PAEDIATRICIAN, IS NOW LEADING THE CENTRE FOR PUBLIC POLICY AND INNOVATION IN HEALTH AT UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO (CIPS). HER ROLE INVOLVES FACILITATING COLLABORATIONS BETWEEN THE STATE, THE PRIVATE SECTOR, AND ACADEMIA TO ADVANCE AND IMPROVE PUBLIC HEALTH POLICIES AND INITIATIVES.

TODAY, FROM HER NEW POSITION, SHE REFLECTS ON AND EVALUATES HOW WE NAVIGATED THROUGH THE MOST CHALLENGING MOMENTS OF THE HEALTH CRISIS AND EXTRACTS VALUABLE INSIGHTS FROM HER EXPERIENCE. THESE LESSONS WILL PROVE CRUCIAL IN TACKLING THE CURRENT AND FUTURE HEALTH CHALLENGES OF OUR NATION. ALTHOUGH SHE IS CURRENTLY FOCUSED ON IMPROVING PUBLIC HEALTH MANAGEMENT, THE DOCTOR DOES NOT FORGET HER VOCATION FOR CHILDREN, PARTICULARLY CANCER PATIENTS. IN THIS INTERVIEW, SHE REFLECTS, AMONG OTHER TOPICS, ON HOW A WELCOMING ENVIRONMENT AND PATIENT-CENTRED DESIGN CAN CONTRIBUTE TO IMPROVING THE QUALITY OF LIFE AND TREATMENT OF CANCER PATIENTS.

LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO

El tratamiento de cáncer de un niño oncológico puede durar dos años y puede ser muy agresivo, lo que tiene un impacto en el niño, los hermanos, la familia. Porque no solamente la enfermedad es agresiva, sino el propio tratamiento del cáncer: la quimioterapia, las radioterapias, las cirugías, todo lo que hay detrás es muy duro. Entonces, cuando la Fundación Vivir + Feliz creó el Centro Oncopediátrico Integral TROI fue muy bueno, porque es un lugar que tiene magia. De partida, entras a un lugar de colores, hay figuras colgando, toda una filosofía en la que vas pasando por distintos lugares, túneles. Luego, cuando conversamos con los papás de esos niños decían: “mis hijos no van a hacerse la quimioterapia. Van a jugar al TROI”, y dentro de eso estaba la quimioterapia.

Ahí pude entender la importancia del diseño cuando tiene una intención, una filosofía para crear ambientes que te permitan vivir estos procesos de manera más amable. Esto tiene un impacto positivo, además, en la psicología, porque una de las cosas que se sabe, es que los resultados en cáncer, y en los tratamientos en general, están muy relacionados con la disposición que tienen las personas a sanarse. O sea, los resultados de una persona que tiene la enfermedad y dice: “me voy a morir, estoy amargada y estoy triste, tengo depresión y esto es tremendo”, son muy distintos a los de una persona que tiene una mirada positiva: “voy a salir adelante, esto es difícil, pero la voy a pelear”. Inmunológicamente, hay un proceso ahí que es distinto. Si bien, no conozco estudios acerca de cuánto impacta el ambiente en el resultado final de salud, sí se sabe que la disposición psicológica tiene un impacto positivo en los resultados sanitarios de las enfermedades, particularmente en ésta.

ESTANDARIZAR NO, ESCUCHAR SÍ

Actualmente, Chile es un país mucho más complejo, en el cual las personas tienen necesidades y exigencias distintas. No es lo mismo atender a una persona del sur o del norte, alguien de un pueblo originario, que vive en una zona rural o a una persona de la ciudad. Hay que conocer sus necesidades.

Obviamente, además de escuchar a las comunidades, es importante trabajar con los datos, realizar propuestas concretas y planes piloto, y en función de eso, medir los resultados. Entonces, cuando mides los resultados a través de encuestas o de focus group, dices: “nosotros implementamos esta política pública, de esta manera. Creamos este plan piloto y estos son los resultados”. Pero luego debes preguntarte, “¿cómo impacta la medida que tomamos en esta comunidad en particular?”.

Por ejemplo, durante la pandemia implementamos la estrategia de residencias sanitarias cuyo objetivo era aislar a las personas con covid positivo. Pero en Arica, a algunas personas de pueblos originarios no les gustaba ir a estas residencias. “No es que no me guste, es un hotel”, decían. A nuestros ojos eran hoteles muy lindos, sin embargo, no les gustaban. Bueno, hicimos encuestas y conversatorios guiados por un antropólogo para entender por qué las personas no querían ir. Entonces, con la ayuda de expertos, creamos residencias sanitarias con connotación de pueblos originarios.

THE IMPORTANCE OF THE ENVIRONMENT

Caring for a child with cancer can be an arduous and lengthy process, lasting approximately two years and involving aggressive treatments such as chemotherapy, radiotherapy, and surgery. This can have a significant impact not only on the child but also on their siblings and family. The creation of the Centro Oncopediátrico Integral TROI (Oncopediatric Integral Centre) by Fundación Vivir + Feliz (Living + Happy Foundation) has been a tremendous help, as it provides a welcoming, magical and colourful environment that helps alleviate some of the stress. Upon arrival, visitors are greeted with hanging figures and a philosophy that takes them through various places and tunnels. Parents have reported that their children refer to their treatment as going to “play in TROI”, which is evidence of the centre's approach and how it has positively impacted their healing process.

I gained a deeper appreciation for the significance of intentional design and the philosophy behind creating spaces that promote a gentler and more conducive environment to experience this process. Research has shown that a person's mindset can significantly affect the outcome of cancer treatment and overall healing. Therefore, a positive outlook can significantly impact psychology when dealing with the disease. In other words, the results of a person who has the disease and says: “I am going to die, I am bitter and sad, I have depression, and this is terrible”, are very different from those of a person who has a positive outlook: “I am going to get through this, this is difficult, but I am going to fight it”. Immunologically, the process can be very different. Although I know of no studies on how much the environment impacts the final health outcome, it is known that psychological disposition positively impacts the recovery of diseases, particularly this one.

LISTENING INSTEAD OF STANDARDISING

Nowadays, Chile is a much more complex country in which people have varying needs and demands. The approach towards assisting individuals from the southern or northern regions, indigenous communities, rural areas, and urban settings may differ according to their necessities.

It is essential to listen to communities and work with data, develop practical proposals and pilot plans, and evaluate the outcomes. After implementing public policy and conducting surveys or focus groups, it is crucial to question: “We implemented this public policy in this way. We created this pilot plan, and these are the results”. Next, it is necessary to ask yourself, “How did our actions affect this particular community?”

Our strategy to isolate covid-positive individuals during the pandemic involved implementing health residences. However, some indigenous community members in Arica expressed discomfort with this approach: “It's not that I don't like it, it's a hotel”, they said. While we perceived the residences as being satisfactory, their personal preferences differed. Our team worked alongside an anthropologist to conduct surveys and discussions to understand why individuals were reluctant to visit. Then, with the help of experts, we created sanitary residences that embraced indigenous culture. We adapted the rooms, surroundings, and cuisine to ensure guests felt comfortable and at home. As a result of our efforts, occupancy rates increased from 30 to 90 per cent. Our success was largely due to our collaboration with the local

En abril de 2022, Chile recibió el premio Franz Edelman Award, que reconoce el análisis avanzado, la investigación aplicada y la gestión de las ciencias para generar soluciones innovadoras en beneficio de la sociedad.

Este reconocimiento visibilizó el trabajo realizado en nuestro país para combatir la pandemia mediante el análisis de datos y la creación de aplicaciones y metodologías de seguimiento, que inyectaron eficiencia al sistema de salud y, se estima, salvaron 2.800 vidas.

Chile was awarded the Franz Edelman Award in April of 2022 for its exceptional work in advanced analysis, applied research, and science management. The efforts in combatting the pandemic through data analysis, application creation, and monitoring methodologies were recognised for their innovation and societal benefit. As a result of this work, Chile's health system saw increased efficiency and an estimated 2,800 lives saved.

Adaptamos la pieza, el lugar y la comida para lograr que la experiencia que tuvieran ahí fuera como la experiencia que tenían en sus casas y se sintieran a gusto. El resultado fue que la ocupación de las residencias pasó del 30 al 90 por ciento. Todo por trabajar con las comunidades. Entonces, antes de implementar soluciones estándar hay que escuchar a la comunidad y analizar caso a caso, porque no es lo mismo implementar algo en Arica que en el sur.

Hace poco estuve con el doctor Rifat Atun, profesor de Sistemas de Salud Global en la Universidad de Harvard, quien ha trabajado principalmente en estudiar el desempeño de los sistemas de salud y cómo el diseño y la implementación de reformas impactan en los resultados. Nos contó una anécdota similar que ocurrió en un pueblo pequeño de Bolivia donde habían construido un hospital maravilloso. Pero los profesionales que trabajaban ahí le decían: “nadie viene al hospital, está vacío. Es precioso, es lindo, ¿qué pasa?”. Entonces, él les sugirió: “conversemos con la gente, preguntemos qué quieren, qué necesitan y por qué no vienen”. Y la gente, súper sensata, decía: “primero; nosotros no hablamos español, no entendemos lo que dicen ahí, no entendemos cómo está escrito”. Lo segundo; era un tema de distancia, lo tercero; el horario, etc.

Entonces, cuando vas a construir un hospital –o mejorar– lo, porque no necesariamente hay que construir un centro nuevo– tienes que incorporar a la comunidad. Y este factor que es tan relevante en la etapa de diseño del proyecto, lo es para todo. En general, las políticas públicas que se han creado en Chile y en el mundo, han sido elaboradas con base en lo que los grandes expertos dicen: “esto es lo mejor para la gente y vamos a hacerlo de esta forma”, sin considerar el rol que tiene la comunidad ni su postura. Cuando levantas una política pública desde las bases –incorporando, obviamente,

communities. So, before implementing standard solutions, you must listen to the community and analyse case by case because implementing something in Arica is not the same as in the South.

I recently spoke to Dr. Rifat Atun, a professor of Global Health Systems at Harvard University, who has worked primarily on studying the performance of health systems and how the design and implementation of reforms impact outcomes. He shared an anecdote about a small Bolivian town with an unfortunately empty, brand-new hospital. The professionals there told him: “Nobody comes to the hospital; it's empty. It's beautiful, it's nice, what's wrong? He suggested: “Let's talk to the people; let's ask them what they want, what they need and why they don't come”. Upon speaking to the locals, they discovered that many didn't speak or read in Spanish, making it difficult to communicate with staff, and they also faced issues with distance and scheduling conflicts., among other problems.

So, when you are going to build a hospital – or improve it because you don't necessarily have to build a new centre – you must incorporate the community during the design phase. This applies to all projects, as public policies in Chile and worldwide have often been created solely based on expert opinions: “This is the best thing for the people, and we are going to do it this way”, without considering community input or perspectives. Building a public policy from the ground up – incorporating data and expert opinions, increases the chances of success. Simply implementing plans because they seem impressive or right may not be the best approach: “this is very nice, this is very big, I think it's right that they come in this way”. We cannot be certain until we incorporate the voice of the community.

In brief, it is crucial to educate health professionals and individuals involved in hospital design about the significance of community involvement, and this education should commence in undergraduate schools.

El Centro de Políticas Públicas e Innovación en Salud (CIPS – UDD) se creó en 2022, bajo el alero de la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo, como respuesta a la necesidad de poner a las personas en el centro de las políticas públicas en salud. Su objetivo es asegurar que el Estado sea eficaz y resolutivo al priorizar las necesidades en salud de todos los chilenos, además de impulsar iniciativas que promuevan la articulación entre el Estado, el sector privado y la academia, para mejorar las políticas públicas en salud.

The Centre for Public Policy and Innovation in Health (CIPS – UDD) was established in 2022 by the School of Government at Universidad del Desarrollo. It aims to prioritise the health needs of all Chileans by placing people at the core of public health policies. The centre strives to promote better coordination between the State, the private sector and academia to improve public health policies and ensure that the State is effective and decisive.

los datos, a expertos, todo– tienes muchas más posibilidades de tener éxito que si la haces por motivos como “esto es muy bonito, esto es muy grande, me parece correcto que entren por acá”. A lo mejor, no es así, no sabemos.

En síntesis, educar a los profesionales de la salud y a quienes participan en el diseño de los hospitales sobre la importancia de incorporar a la comunidad, es fundamental y tiene que partir en las escuelas de posgrado.

UNA ARTICULACIÓN VIRTUOSA

Durante la pandemia se crearon alianzas entre privados, el mundo público y el universitario, que fueron vitales. En Chile siempre ha habido colaboración entre los distintos sectores, pero de forma más bien silenciosa. La pandemia las visibilizó. Hizo que el país completo se volcara a un objetivo que era claro: contener la crisis. Ahí, todos los actores, el mundo público, el privado, el académico, todos se volcaron a ello.

Recuerdo cuando fuimos a Estados Unidos a recibir el premio. En la competencia había grandes empresas como Alibaba, Janssen con la vacuna y Merck. El nivel era muy alto. Estábamos frente al jurado hablando temas más bien técnicos, de matemáticas aplicadas y cosas así, y una de las integrantes preguntó algo que nunca imaginé: “¿cómo ocurrió el milagro para que el sector público, el sector privado y la academia trabajaran juntos?”. Ahí, me di cuenta de que no era usual que hubiese esta articulación. Para mí, la respuesta fue clara: había un objetivo común y todos teníamos que trabajar para lograrlo.

Aunque creo que todavía falta mucho, rescato el aporte de todos los actores, principalmente, de la academia. Generalmente, este mundo se había mantenido aislado,

A VIRTUOUS ARTICULATION

During the pandemic, alliances were created between the private, public, and academia, which were vital. Although Chile has always fostered collaboration among these sectors, it was done in a rather silent way. The pandemic brought their efforts to light as the nation rallied behind a common goal – to contain the crisis. Hence, all public, private, and academic entities pooled their resources to achieve this objective.

I vividly remember our trip to the United States to receive an award. The competition was tough, with big companies like Alibaba, Janssen, and Merck in the running. We were presenting rather technical topics, discussing applied mathematics and other complex subjects, when one of the jury members asked a question I never expected, “How did the public sector, private sector, and academia manage to work together so well?” It was then that I realised that this level of collaboration was unusual. Nonetheless, I knew the answer: we all shared a common goal and worked together to achieve it.

While there is room for progress, I am grateful for the efforts of all those involved, particularly academia. Historically, the scientific community has tended to focus inward, prioritising its research over community engagement. However, this mindset is shifting, and more and more people recognise the immense value of science and its contributions to society. The scientific community’s insights have been crucial in advocating for important preventative measures, like wearing masks and staying indoors.

The community’s confidence would not have been the same if various voices had delivered different messages. The academia and private sector acknowledged their crucial roles, knowing that accomplishing it alone would be impossible. No government or state can handle the situation without involvement from every actor, including civil society, the private sector, the armed forces,

estudiando sus cosas y no saliendo a la comunidad. Pero creo que cada vez hay más conciencia de la relevancia que tiene y que su voz es importante. Para nosotros fue muy relevante la voz del mundo científico para apoyar medidas de prevención, como el uso de mascarilla o quedarse en la casa.

Si hubiéramos tenido voces distintas entregando diferentes mensajes, probablemente, la confianza de la comunidad no hubiese sido la misma. Tanto el mundo académico, como el privado, sabían que su rol era fundamental y que hubiese sido imposible hacerlo solos: ningún Estado, ningún gobierno habría podido. Había mucha incertidumbre y desconocimiento, y se debía tomar decisiones súper difíciles. Entonces todo eso implicaba que tenías que involucrar a todos los actores, a la sociedad civil, al sector privado, a las Fuerzas Armadas, a las universidades y a todas las carreras.

EL DESAFÍO DE LA INTERDISCIPLINA

La experiencia de la pandemia también dejó en evidencia la necesidad de hacer investigación interdisciplinaria, porque si la medicina toma sus decisiones basándose en evidencias, hay que empezar a generar esa evidencia. Sabemos que el mundo de la salud no es fácil y que Medicina es una carrera exigente y cerrada, pero se puede estimular el aprendizaje creando ramos interdisciplinarios e incentivando a los alumnos para que los cursen. Porque esto va más allá de un deseo personal: es vital que los alumnos de Medicina salgan con una cabeza más amplia. Asimismo, es fundamental promover, fomentar y hacer proyectos interdisciplinarios. Eso también tiene que salir de las universidades y la institución que lo haga, va a liderar. 16

the universities, and all professions. Difficult decisions were made due to uncertainty and lack of knowledge, which made it essential to include everyone.

THE CHALLENGE OF INTERDISCIPLINARITY

The pandemic experience has emphasised the importance of interdisciplinary research. It's crucial to produce evidence-based decisions in the medical field. Therefore, we must generate the necessary evidence.

We know that the world of health is not easy and that medicine is a demanding and closed career. Still, learning can be stimulated by creating interdisciplinary subjects and encouraging students to enrol. Medical students must graduate with a well-rounded perspective, and promoting interdisciplinary collaborations is vital in achieving this goal. Universities that prioritise this approach will set the standard for others to follow. 16

