

*Artículo de Opinión*

# La gestión sanitaria en la segunda fase de la pandemia del coronavirus: Más difícil, si cabe.

**María Ángeles Martín Octavio**

Directora de Enfermería de la Gerencia de Área Integrada de Guadalajara, Vocal de Castilla-La Mancha para la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería; mmoctavio@sescam.jccm.es

DOI: <https://doi.org/10.37536/RIECS.2020.5.2.232>

Recibido: 22/11/2020; Aceptado: 27/11/2020; Publicado: 30/11/2020

---

El propósito de este artículo es reflexionar sobre el modo en que se está afrontando, desde la gestión sanitaria, la segunda fase de esta dura pandemia.

La segunda fase de esta pandemia nos ha vuelto a sorprender. Es difícil asumir esta realidad, pero reflexionar sobre ello nos permitirá avanzar. Aunque ya en marzo vimos que nunca es pronto para estar preparados, esta crisis nos sigue asombrando. No hay duda: el COVID-19 nos está mostrando la fragilidad del mundo y la necesidad de repensar nuestro sistema sanitario.

Sin apenas haber tenido la posibilidad de recuperarnos de los primeros y duros meses de esta crisis sanitaria, un reto sin precedentes para el mundo en general y para España en particular, nos vemos inmersos en el creciente incremento de los casos de SARS COV-2.

Para analizar, desde el punto de vista de la gestión sanitaria, la forma en que se está abordando el repunte de nuevos casos de COVID-19, es necesario explorar cada uno de los elementos implicados en el problema, es decir, pacientes, profesionales sanitarios y gestores.

La pandemia del coronavirus ha lanzado un reto mundial y local que afecta a la salud de las personas y está llevándose consigo una gran cantidad de vidas. Todos, pacientes, ciudadanos, profesionales y administraciones nos encontramos sumidos en una incertidumbre que se incrementa a medida que aparecen nuevos casos. Esta situación nos coloca en un escenario que intenta predecir la progresión de la propia evolución de la pandemia y el nuevo impacto en el sistema sanitario.

Los pacientes viven esta realidad de distintas maneras, según se vean afectadas las coberturas de sus necesidades. Tanto los pacientes como las familias han tenido y tienen que convivir con situaciones de ingresos sin acompañamiento y sufren profundamente este distanciamiento de sus seres queridos en momentos realmente complejos.

Esto hace evidente el impacto de una crisis de estas características en las personas, lo percibimos, tanto en profesionales como en pacientes. En esta segunda fase advertimos cómo esta huella no solo se mantiene sino que se amplifica. Seguir inmersos en este escenario y la sensación de no conocer su duración y dimensión es difícil de manejar. Es importante abordar la saturación emocional con estrategias pensadas desde las instituciones. No sabemos realmente el tiempo que tendremos que convivir con la crisis, pero establecer responsabilidades y marcar objetivos mejorará la confianza de la población en las administraciones sanitarias.

En los profesionales sanitarios también se evidencia claramente esta marca. La posibilidad de volver a situarse en momentos similares a la primera fase, producen una sobrecarga emocional notable. Las sobrecargas de trabajo, tensiones y el temor añadido a los contagios propios y de su entorno suponen un estrés adicional.

Desde la experiencia como gestora, debo poner en valor el rol asumido por la enfermería durante esta crisis. En este sentido he podido percibir como desde su comienzo las enfermeras, desde distintos ámbitos de actuación, como son la atención hospitalaria, la atención primaria y la atención sociosanitaria, han asumido el reto de abordar las necesidades de los pacientes de una forma integral. La importancia del papel estratégico de las enfermeras ha quedado de manifiesto en la contención de la pandemia. En este sentido se ha hecho realidad el lema del Consejo Internacional de Enfermería (CIE): “Una voz para liderar: Llevando el mundo hacia la Salud”. Porque hay que recordar que los

profesionales de enfermería están en contacto directo con el paciente veinticuatro horas al día, los trescientos sesenta y cinco del año, desde el nacimiento hasta la difícil despedida en el final de la vida, con la aportación de estrategias basadas en las personas. El futuro debe ser presente y debemos empoderar nuestro rol en la disciplina del cuidado. Porque esta crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de cuidar y el papel imprescindible que tienen los cuidados de enfermería.

Además, es necesario que la enfermería participe en el diálogo para la reconstrucción social y sanitaria, haciendo valer las propuestas de la OMS en su informe "Situación de la enfermería en el mundo 2020: invertir en educación, empleo y liderazgo" lanzado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 7 de abril de 2020, que presenta una visión y una agenda prospectiva de las políticas relacionadas con la profesión. Para enfrentarse a retos futuros, la enfermería debe contar con el "músculo" suficiente que le permita abordar con eficacia estos desafíos que están por venir.

En cuanto al papel de los gestores, podríamos decir que ha sido y es vital. Tras una transición estructurada en el momento de la desescalada, con una adaptación de los servicios, áreas y procesos asistenciales, nos encontrábamos de nuevo en una dinámica ascendente. Esta situación nos ha llevado al compromiso y a la necesidad de conseguir que la vertiginosa escalada produzca el menor impacto posible en la asistencia sanitaria. Extraordinario desafío.

A nivel de gestión existen grandes diferencias con los primeros meses. El sistema sanitario tiene la responsabilidad de abordar y tratar a todos los pacientes, tanto a los pacientes COVID, con altos requerimientos de cuidados, como a los que no padecen esta enfermedad y necesitan ser atendidos por otras patologías. La adaptación a este nuevo modelo organizativo, la toma de decisiones, la revisión y modificación de manera continua de los planes de contingencia precisan un alto nivel de exigencia. Situación que lleva a los gestores a dar el máximo, estando presentes y sintiéndose comprometidos con este desafío sin precedentes.

En esta situación el liderazgo es transcendental. Los gestores nos enfrentamos a una situación emergente que continúa siendo desconocida y con un impacto colosal que gestionan utilizando competencias y recursos con grandes dosis de contención, templanza y máxima resolución.

Esto pone de manifiesto la necesidad de contar con grandes líderes. Debemos dirigirnos hacia la profesionalización de la gestión, como se plantea y propone la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE) y desde el ámbito de la gestión sanitaria. Para desempeñar estos puestos es imprescindible una formación dirigida a aspectos relacionados con la organización, legislación y financiación, pero a su vez a competencias, conocimientos y habilidades relacionadas con los intangibles. Cualquier organización lo exige y la complejidad de las organizaciones sanitarias lo hace imprescindible.

Los mandos intermedios, líderes esenciales, tienen una importante responsabilidad y a veces se ven sometidos a una gran presión. Al lado de los profesionales, en primera línea, lideran conociendo y sintiendo los objetivos y las necesidades de la organización y eso siempre es difícil, pero en este caso, además, es tremendamente estresante. Esto aumentará la credibilidad y permitirá visibilizar un futuro de manera más clara. Posiblemente los profesionales estarán más dispuestos a perseverar.

Durante la crisis hemos descubierto muchos líderes informales tremendamente valiosos. Esas personas que han apoyado o relevado a sus gestores, dando un soplo de aire fresco a la organización. Ciertamente es que el liderazgo debe producirse en todos los ámbitos, cada uno con sus propias competencias, colocando la alta gestión como facilitadora del liderazgo clínico.

Los gestores tenemos la responsabilidad de dibujar un futuro. Aun cansados, hay profesionales que siguen motivados y por eso hay que favorecer el desarrollo y la creación. En este momento estamos contemplando un desarrollo excitante del conocimiento. Atraer y retener el talento formando equipos fuertes y empoderados, más capaces de adaptarse a una nueva situación compleja. No debemos permitirnos que los profesionales brillantes quieran marcharse. Debemos seguir facilitando la integración interdisciplinar. Como ha demostrado esta difícil y dura crisis, las estrategias deben contar con equipos interdisciplinares que aporten valor por el talento y conocimiento de cada uno de sus miembros.

A nivel de recursos humanos, en esta segunda fase las necesidades se han incrementado. En los primeros meses de la pandemia, ante la exigida desprogramación de actividad, muchos profesionales

fueron reorganizados en distintos puestos y con otras competencias, apoyando y cubriendo unidades para pacientes COVID. En este momento, la obligatoriedad y responsabilidad de mantener la mayor actividad posible, cubriendo las necesidades emergentes de todos los pacientes con sus patologías y procesos, al margen de la COVID-19, exige la presencia de los profesionales en sus competencias y ubicaciones. Esta realidad nos presenta una gestión mucho más compleja al aumentar las necesidades de profesionales en todos los ámbitos.

El trabajo interdisciplinar fue clave en la primera fase de la pandemia. Los equipos realmente desarrollaron esa "cualidad" y sintieron la fuerza de sumar. Sin embargo, la dilatación en el tiempo de la propia pandemia, puede poner en peligro este valor adquirido. La individualidad y el desaliento ponen de manifiesto estados de tensión que pueden no fomentar el equipo y esta dinámica puede hacernos retroceder en los logros conseguidos en este ámbito.

En cuanto a la organización estratégica, la primera fase nos obligó a aprender de manera profunda y rápida medidas para adaptarnos a su evolución. Disponemos de protocolos, planes de contingencia, reorganización de circuitos, estructuras y logísticas que nos permiten tener una hoja de ruta. Se deben establecer los mecanismos de mejora para afrontar las circunstancias según la evolución, que recojan todos los aspectos clave a la hora de enfrentarnos a cualquier escenario.

Algo que podríamos resaltar es la necesidad de ahondar en la integración y coordinación entre atención hospitalaria, atención primaria y atención sociosanitaria. Deben mantener un hilo de continuidad marcado estratégicamente.

Dentro de los ejes trascendentes y obligados, es de vital importancia potenciar la atención primaria desde las Administraciones Sanitarias. Esta prioridad se ha puesto claramente de manifiesto en esta segunda oleada. Además de abordar lo que la propia pandemia nos está presentando, tenemos encima de la mesa grandes retos: el desafío de la cronicidad, la dispersión geográfica, la despoblación o el envejecimiento de la población, entre otros, que siguen latentes.

En este momento, en atención primaria se están llevando a cabo proyectos clave que colocan a este ámbito como un elemento esencial en la asistencia sanitaria. Intervenciones que tienen como fin acercar la salud al ciudadano y potenciar las tecnologías de la información. Adicionalmente, iniciativas desde las comunidades o desde la nación como: el rastreo de casos, estudios de seroprevalencia, coordinación con los centros sociosanitarios, campañas de información, comunicación y coordinación con los centros escolares, campañas de vacunación a grupos de riesgo (gripe, neumococo, meningitis acwy), entre otras, han reconocido esta asistencia sanitaria como fundamental.

A su vez, nos vemos inmersos en una reflexión y transformación de la asistencia sociosanitaria. Entendiendo que como sociedad existe un compromiso social y una responsabilidad institucional con una población vulnerable, una generación que se ha dejado la piel por nuestra calidad de vida. El impacto en estos centros está siendo muy importante y con un gran coste, nunca valorable por la dimensión, pérdidas personales y trágico coste humano. Con lo aprendido, debemos abordar las necesidades de los mayores desde todos los ámbitos. Desarrollar la coordinación como planteábamos anteriormente, entre Sistemas de Salud, Salud Pública y Bienestar Social.

De igual modo, hemos comprobado la necesidad de apostar por las TIC (Tecnologías de la información y comunicación). Ya en la primera fase de la pandemia nos acercamos a los pacientes a través de la telemedicina y la tele-enfermería con el objetivo de identificar sus necesidades y continuamos con la misma apuesta. En esta segunda etapa estamos trabajando por afianzar esta estrategia. Es sin duda una gran oportunidad que puede convertirse en una amenaza si la apuesta no es estructurada, definida, implementada y "contada" de manera correcta. Son necesarias grandes dosis de proactividad y de marketing para "vender las bondades de la pertinencia de la presencia". El paciente, el ciudadano, debe ser visto presencialmente en el nivel más adecuado a su necesidad siempre que lo precise. Sin embargo, si la visita no aporta valor (tareas administrativas, revisiones no presenciales) debemos saber transmitirle que no acudir es la mejor opción y que el uso de las TIC puede ser la mejor elección.

Otro aspecto importante a destacar es la importante mejora en la logística, equipamientos y previsión de los recursos materiales. En la primera fase, la gestión de los equipos de protección y

otros equipamientos supuso realmente un esfuerzo y complejidad importante a todos los niveles de gestión. Los mandos intermedios de enfermería sufrieron esta situación respecto a la gestión directa, con un sobreesfuerzo que supuso un coste de energía realmente difícil de evaluar. En este momento, cabe resaltar el papel relevante de las Direcciones de Gestión en este objetivo, esta situación es mucho más favorable. Un paso más allá ha supuesto la publicación de la Ley 8/2020, de 16 de octubre, por la que se crea la reserva estratégica de productos sanitarios en Castilla-La Mancha, con el objetivo de garantizar el suministro de material sanitario en situaciones de necesidad.

En esta segunda fase también evidenciamos claramente la necesidad de apostar por la formación en epidemiología y en salud pública. En el caso de la enfermería, capacitar a los enfermeros en cuidados complejos, cuidados intensivos y otras competencias clave. Es importante también afianzar la formación en prevención de riesgos laborales relacionados con el COVID-19. Liderar una formación de futuro como proyecto transversal será una apuesta segura. Utilizar técnicas disruptivas, *big data*, gamificación, entornos de simulación, *blockchain*, *machine learning* y análisis de datos. Reinventar la manera de aprender de la persona. Difundir la reflexión y el intercambio de experiencias. La transformación digital, en clave de salud digital, está ya presente y requiere inversión y formación. Y mañana es tarde. Estos desarrollos deben tener una gran visión estratégica, incorporándolos a los proyectos de las organizaciones.

Ante una situación de este calibre, las conclusiones exigen una evaluación profunda. Es importante considerar que esta crisis puede convertirse en una oportunidad. Crear modelos de atención centrados en las necesidades del paciente. Acercar la salud a la comunidad, "Acercarnos al ciudadano", con una percepción positiva y fehaciente por parte de la población.

Hay que imaginar estrategias y objetivos no pensados hasta la fecha. Debemos repensar el sistema sanitario y promover un cambio de modelo asistencial. Transformar las organizaciones, reevaluando los procesos en clave de innovación asistencial.

Tenemos que dirigirnos a un liderazgo transformacional, trabajar con los intangibles, crear un liderazgo más horizontal con un pensamiento humanista, formando líderes resilientes, facilitadores del cambio. Que muestren empatía, escucha activa, que se pongan en la piel de sus profesionales, pero a su vez que muestren su fuerza y vitalidad.

Debemos contar con la experiencia de los pacientes, es realmente importante. Los líderes tienen que ser valientes, porque quizá no estamos dando a la sociedad lo que necesita. Ahora más que nunca, no solo hay que escuchar al paciente ("*Customer First*"), hay que incorporarlo en los órganos de gobernanza. En esta segunda fase somos conscientes de que muchos pacientes no sienten que el acceso a la sanidad sea el deseado. Tenemos que trabajar en ello.

Una de las reflexiones sentidas por muchos profesionales es la necesidad de una Salud Pública, digamos reforzada. Este paradigma debe ser una prioridad social.

Es clave liderar y mejorar la comunicación en las organizaciones aportando la información en tiempo real. Se debe transmitir coherencia, transparencia y credibilidad.

Realmente, no imaginábamos así el 2020. Fue proclamado el Año Internacional de la Enfermera y la Matrona por la OMS y el Consejo Internacional de Enfermería (CIE), rindiendo así homenaje a la celebración del bicentenario del nacimiento de Florence Nightingale (1820-2020), creadora de la enfermería moderna. Inmersos en la campaña mundial *Nursing Now*, nombrada por estas organizaciones, trabajando por los objetivos de desarrollo sostenible, con el propósito de influenciar a los gobiernos, a los políticos y a los gestores para que inviertan en enfermeras y para que éstas utilicen todas sus competencias, posicionando y empoderando a esta profesión hacia un liderazgo que permita afrontar los retos de la salud del siglo XXI.

Pero la Pandemia, marcando sus propios planes ha permitido emerger la visibilidad de una profesión con un rol estratégico vital para el sistema sanitario y para el mundo. Para seguir enfrentándonos a esta crisis y a retos futuros, la enfermería debe contar con el "músculo" suficiente que le permita abordar con eficacia estos desafíos que están por venir.

Sin duda, esta difícil experiencia marcará un antes y un después en cada una de las personas de este planeta. De alguna manera imprimirá una huella más o menos profunda. Durante estos meses, seguro que muchos de nosotros hemos reflexionado profundamente sobre nuestro presente y futuro.

Y como no, sobre la vida y el mundo que todos hemos creado y que indudablemente, siempre bajo mi punto de vista, merecía una transformación.

No me gustaría finalizar sin mostrar mi agradecimiento sentido a todos los profesionales sanitarios y no sanitarios, asistenciales y gestores que están dando un testimonio de profesionalidad, esfuerzo, entrega y compromiso difícil de definir. A los profesionales que, desde la humildad, el trabajo y la generosidad han mantenido una sonrisa detrás de la mascarilla, y suman cada día. Profesionales que trabajan con pasión y muestran compasión. Sin duda la mayor fuerza y valor del sistema sanitario.



© 2020 por los autores; Esta obra está sujeta a la licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.