

## Los recursos humanos en la gestión de los procesos de alta prevalencia y/o complejidad. Puntos clave y presentación de propuestas y recomendaciones.

**Miguel Jiménez Pérez**

Jefe del Servicio de Aparato Digestivo del Hospital Regional Universitario de Málaga.

### RESUMEN

La presentación de Miguel Jiménez en la segunda jornada del proyecto INNOVA Digestivo retomó los principales elementos tratados en la ponencia previa sobre la gestión eficiente de los recursos humanos en procesos de alta prevalencia y/o complejidad, y formuló propuestas orientadas a la mejora organizativa y asistencial en los servicios de aparato digestivo. El foco se situó en cómo organizar los equipos y procesos para dar respuesta eficaz a una demanda creciente y sostenida, sin comprometer la calidad de la atención.

La exposición partió de los resultados de las encuestas previas, en las que se identificaron como problemas prioritarios la escasez de personal de enfermería y la falta de una coordinación efectiva de este colectivo. Entre los retos, se destacaron la necesidad de integrar a la enfermería en los equipos con mayor protagonismo y de impulsar modelos asistenciales centrados en el valor, apoyados por unidades monográficas multidisciplinares y una mejor colaboración entre niveles asistenciales.

Se desarrollaron cuatro grandes bloques de análisis. En primer lugar, se abordó la necesidad de transitar hacia modelos asistenciales centrados en el paciente, enfocados en generar valor real en salud y con una atención más personalizada, eficiente y orientada a resultados. En segundo lugar, se analizó el papel de la enfermería, proponiendo su capacitación en técnicas avanzadas, su implicación en educación y seguimiento de pacientes, y la creación de figuras como la enfermera gestora de casos en patologías crónicas de alta demanda.

En tercer lugar, se expuso la utilidad de las unidades monográficas multidisciplinares para la atención de patologías complejas. Se propuso que estas unidades cuenten con procesos de certificación impulsados por sociedades científicas, como garantía de calidad, eficiencia y estandarización. En cuarto lugar, se enfatizó la necesidad de mejorar la coordinación entre niveles asistenciales mediante protocolos compartidos, canales de comunicación eficaces, equipos interdisciplinares y el uso de tecnologías como la telemedicina.

La presentación subrayó también la importancia de contar con procesos administrativos eficaces. Se señaló que disponer de recursos humanos suficientes resulta ineficaz si no se acompaña de sistemas de gestión informatizados que automaticen tareas, reduzcan duplicidades y mejoren la operatividad de agendas y flujos de trabajo.

Tras esta revisión, se presentaron dos recomendaciones concretas sometidas a votación estimativa. La primera fue la creación de una escuela de gestión asistencial, promovida por la SEPD en colaboración con los jefes de servicio, orientada a capacitar en modelos basados en valor, optimización de procesos, liderazgo clínico y estrategias innovadoras. La segunda fue la integración estructurada de la enfermería en los servicios de aparato digestivo, mediante formación específica, definición de funciones en equipos multidisciplinares y colaboración con las sociedades científicas del área.

## PONENCIA

### Puntos clave

En esta última parte de la jornada, continuamos con la exposición dedicada a repasar algunos de los temas tratados en la jornada anterior. En esta ocasión, haré un resumen de lo abordado en la ponencia sobre la gestión eficiente de los recursos humanos y la gestión de los procesos de alta frecuentación y/o complejidad.

Siguiendo la misma estructura de presentación utilizada anteriormente, mostramos aquí los resultados de las encuestas realizadas previamente a la elaboración de las ponencias. Estas encuestas nos permitieron identificar y destacar los problemas y retos más relevantes.

Entre los problemas, se resaltó la falta de personal de enfermería y la ausencia de coordinación adecuada de este colectivo, lo que obtuvo una priorización de 3,9 sobre 5.

En cuanto a los retos, se valoró el potencial de la enfermería de práctica avanzada dentro de los servicios, así como la creación de modelos y unidades multidisciplinarios para mejorar la atención y coordinación en los equipos.

El objetivo de la ponencia fue optimizar el desempeño profesional en la gestión de procesos de alta frecuentación y complejidad. Para ello, se trabajó en varios puntos clave:

1. Modelos asistenciales orientados a la generación de valor.
2. Integración de la enfermería en los procesos asistenciales.
3. Creación de unidades monográficas multidisciplinarios.
4. Colaboración entre los diferentes niveles asistenciales.

Finalmente, se identificaron las principales limitaciones y se propusieron posibles soluciones para un abordaje eficaz de estos problemas.

En primer lugar, se valoró la necesidad de un cambio en el modelo asistencial clásico, dirigiéndolo hacia un enfoque en el que el paciente sea el centro del sistema. Esto implica considerar la visión y opinión de los pacientes, así como sus expectativas hacia los servicios que ofrecemos.

Este enfoque, conocido como proceso asistencial centrado en la generación de valor en salud, busca abordar las necesidades del paciente de manera individualizada, personalizada y bajo un control adecuado. El objetivo es ofrecer una atención que no solo sea eficiente, sino que también aporte valor real a la salud del paciente.

Otro de los aspectos abordados fue el papel de la enfermería en la gestión de procesos de alta complejidad y demanda. Se discutió ampliamente el papel que la enfermería debería desempeñar, destacando puntos clave como:

1. Ampliación de competencias: La necesidad de dotar a la enfermería de una formación específica en técnicas y procedimientos avanzados.

2. **Participación:** La importancia de involucrar a la enfermería en la toma de decisiones y en el liderazgo de proyectos relacionados con la educación y el seguimiento de pacientes.
3. **Gestión de casos:** El establecimiento de la figura de la gestora de casos para procesos crónicos de alta demanda y frecuentación.

Durante la presentación, se planteó una encuesta para recoger opiniones sobre el papel que debería desempeñar la enfermería en los procesos asistenciales. Los resultados mostraron que más de la mitad de los participantes estaban de acuerdo o completamente de acuerdo con una mayor implicación de la enfermería. Sin embargo, alrededor de un 12% de los encuestados expresó desacuerdo o total desacuerdo, mientras que otro 12% se mostró neutral.

En conjunto, aproximadamente el 75 % de los participantes manifestó algún grado de acuerdo, aunque con matices. Este tema generó un interesante debate sobre las capacidades y el alcance del rol de la enfermería en el contexto asistencial.

Por otro lado, se discutió la necesidad de crear unidades monográficas multidisciplinares y el papel fundamental que estas pueden desempeñar en la gestión de procesos complejos y de alta demanda.

Se destacó la importancia de establecer procesos de certificación para estas unidades, liderados y avalados por las principales asociaciones científicas. Este aspecto se consideró un pilar clave para apoyar la gestión eficiente de estos procesos y garantizar estándares de calidad y excelencia en su funcionamiento.

Otro de los puntos clave abordados fue la colaboración entre los distintos niveles asistenciales. Este aspecto se planteó como una necesidad fundamental para mejorar la coordinación y eficiencia en la atención sanitaria.

Entre las estrategias propuestas destacaron:

1. **Mejora de la comunicación:** Implementar sistemas de comunicación efectivos entre los diferentes niveles asistenciales, incluyendo atención primaria y hospitales de distintos niveles.
2. **Desarrollo de protocolos conjuntos:** Establecer protocolos compartidos para la derivación de pacientes.
3. **Equipos multidisciplinares:** Fomentar la creación de equipos que integren profesionales de distintos niveles asistenciales.
4. **Uso de nuevas tecnologías:** Incorporar herramientas como la telemedicina para mejorar la interacción entre niveles y con los pacientes.
5. **Programas de formación conjunta:** Desarrollar iniciativas de formación que incluyan a profesionales de todos los niveles asistenciales.

El objetivo de estas estrategias es garantizar la continuidad asistencial, reducir duplicidades en pruebas y procedimientos, optimizar los tiempos de espera y la gestión de citas, y, en última instancia, mejorar la satisfacción del paciente.

En definitiva, la gestión de estos procesos se sustenta en varios puntos clave:

1. **Colaboración interdisciplinaria e interinstitucional:** Es fundamental para garantizar una atención integrada y coordinada.
2. **Formación continua y motivación del personal:** Aspectos esenciales para mantener equipos capacitados y comprometidos.
3. **Uso de tecnologías avanzadas:** Herramientas como la telemedicina y los sistemas de gestión informatizados son pilares fundamentales para optimizar los procesos.

Un aspecto adicional que merece destacarse es la mejora de los procesos administrativos. De poco sirve disponer de abundantes recursos humanos y materiales si no contamos con sistemas administrativos eficientes que permitan gestionarlos adecuadamente.

En este sentido, es crucial implementar programas y sistemas informáticos que automaticen tareas burocráticas, agilicen procesos y reduzcan duplicidades en citas y procedimientos. Unos sistemas administrativos robustos son clave para garantizar la eficiencia operativa y el éxito de cualquier estrategia de gestión de recursos y procesos.

En definitiva, la gestión eficiente de los recursos humanos en procesos de alta complejidad y demanda requiere la implementación de modelos centrados en el paciente. Estos modelos deben estar orientados a generar valor en salud, asegurando que el paciente perciba y valore realmente las mejoras en su atención, convirtiéndose en el verdadero receptor de las soluciones que demanda.

Además, resulta fundamental integrar de manera efectiva a la enfermería en los equipos, fomentar la creación de unidades monográficas especializadas y mejorar la coordinación entre los distintos niveles asistenciales. Estos aspectos se posicionan como pilares esenciales para abordar con éxito los retos de estos procesos.

### Presentación de las recomendaciones y propuestas

A partir de este análisis, se han propuesto dos recomendaciones principales:

1. **Creación de una escuela de gestión de atención sanitaria:** Una iniciativa centrada en modelos basados en la generación de valor y en la optimización de procesos asistenciales.
2. **Integración de la enfermería en la atención sanitaria especializada en Digestivo:** Este enfoque busca fortalecer el papel de la enfermería en los servicios especializados, promoviendo su participación activa y efectiva en los equipos de trabajo.

Como primera recomendación, se propone la creación de una escuela de gestión, coordinada por la SEPD en colaboración con los jefes de servicio, con el objetivo de mejorar la atención sanitaria.

El eje fundamental de esta escuela sería centrarse en un modelo asistencial basado en la generación de valor en salud. Esto implicaría la capacitación en estrategias innovadoras, la estandarización de prácticas y el fortalecimiento de competencias de los profesionales, con el propósito de garantizar una atención más eficiente y centrada en el paciente.

La segunda recomendación que surgió de esta ponencia se centra en la integración de la enfermería en la atención sanitaria especializada en Digestivo. Esto implica, en primer lugar, fomentar la capacitación específica del personal de enfermería en procesos digestivos y

técnicas avanzadas, incluyendo el papel de la enfermería de práctica avanzada en áreas como la endoscopia y otras subespecialidades.

También se subrayó la importancia de fortalecer sus competencias en los equipos multidisciplinares y su participación activa en la toma de decisiones. Además, se enfatizó la necesidad de colaborar estrechamente con las sociedades científicas de enfermería para garantizar un enfoque coordinado y efectivo.

Durante el debate, surgieron puntos adicionales sobre este tema, incluyendo la necesidad de definir cuidadosamente qué capacitaciones se otorgarán a la enfermería. Es fundamental evitar que estas formaciones resten competencias al personal médico. En su lugar, se debe buscar un equilibrio que permita una complementación efectiva entre ambos colectivos, asegurando un enfoque integral del paciente y una atención más eficiente.