

# Planificación de respuesta sostenible para el COVID-19:

## Preguntas orientadoras para la fuerza laboral de respuesta y consideraciones para la resiliencia operativa en una respuesta prolongada

Durante el último año, los países de todo el mundo han intensificado sus esfuerzos en la respuesta al COVID-19 en curso.<sup>1</sup> Debido a la naturaleza prolongada y única de esta respuesta, es importante identificar los puntos críticos durante el ciclo de respuesta para fortalecer la fuerza laboral y la resiliencia operativa con el fin de mantener una respuesta eficaz.<sup>2,3</sup> Para los propósitos del presente documento de orientación, la resiliencia de la fuerza laboral se define como el bienestar físico y mental del personal de respuesta, y la resiliencia operativa, como la capacidad de realizar operaciones críticas de respuesta de manera continua.

Este documento tiene como objetivo identificar las consideraciones críticas para los líderes de respuesta que desarrollan planes de respuesta al COVID-19 sostenibles y eficaces. El documento define los factores clave que subyacen al seguimiento y la evaluación tanto de la fuerza laboral como del desempeño operativo, así como los que determinan una estrategia de transición de una operación impulsada por la respuesta a programas de salud pública existentes o recientemente creados. Esta última consideración clave, la transición de las actividades clave acerca del COVID-19 a los programas de salud pública *durante* una respuesta prolongada, puede: 1) distribuir las responsabilidades y los esfuerzos de respuesta entre todo el sistema de salud pública para incrementar las exigencias de la unidad de coordinación de la respuesta; y 2) asegurar la sostenibilidad a largo plazo de estas operaciones con una pronta incorporación al sistema de salud pública.

Las preguntas incluidas en este documento están diseñadas para guiar la discusión sobre la resiliencia de la fuerza laboral, la resiliencia operativa de la respuesta y la capacidad requerida para una transición sostenible de una respuesta de emergencia activa a la integración en programas de salud pública existentes o recientemente creados. Las preguntas fueron desarrolladas por los expertos en la materia de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los EE. UU. y se alinearon con el Plan Estratégico de Preparación y Respuesta para el COVID-19 actual de la Organización Mundial de la Salud y sus nueve pilares de respuesta de salud pública.<sup>4</sup> Las preguntas no son exhaustivas, pero están diseñadas para iniciar la discusión y deben adaptarse al contexto de la respuesta.

Este documento se puede utilizar en cualquier momento durante una respuesta prolongada de emergencia de salud pública para guiar la planificación de una respuesta sostenible y se puede considerar su inclusión durante:

- El proceso de revisión de la intra-acción<sup>5</sup>
- Las actualizaciones del Plan de acción para incidentes<sup>6</sup>
- Otros procesos de revisión de respuestas regulares

- 
1. Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. Global COVID-19. Disponible en: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/global-covid-19/> [consultado el 11 de diciembre del 2020].
  2. Mayigane LN, de Vázquez CC, Vente C, Charles D, Copper FA, Bell A, et al. The necessity for intra-action reviews during the COVID-19 pandemic. *The Lancet Global Health*. 2020;8(12): e1451-e2.
  3. Timmis K, Brüssow H. The COVID-19 pandemic: some lessons learned about crisis preparedness and management, and the need for international benchmarking to reduce deficits. *Environ Microbiol*. 2020;22(6):1986-96.
  4. Organización Mundial de la Salud. Monitoring and evaluation framework: COVID-19 strategic preparedness and response. Disponible en: <https://www.who.int/publications/i/item/monitoring-and-evaluation-framework> [consultado el 11 de diciembre del 2020].
  5. Organización Mundial de la Salud. Guidance for conducting a country COVID-19 intra-action review (IAR) 2020. Disponible en: [https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Country\\_IAR-2020.1](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Country_IAR-2020.1) [consultado el 11 de diciembre del 2020].
  6. Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. Function 3: Develop incident response strategy. Disponible en: [https://www.cdc.gov/cpr/readiness/00\\_docs/capability3.pdf](https://www.cdc.gov/cpr/readiness/00_docs/capability3.pdf) [consultado el 11 de diciembre del 2020].



# Resiliencia de la fuerza laboral

## Recursos Humanos

1. ¿Cómo se priorizan y evalúan regularmente las necesidades de personal según las áreas o pilares técnicos para lo siguiente durante una respuesta?
  - a. Expertos en la materia
  - b. Personal operativo general
  - c. Líderes/directivos
  - d. Alineación con los objetivos de respuesta
2. ¿Cómo se evalúan los puestos de trabajo para garantizar que se utilicen/adapten a las necesidades de la respuesta?
3. ¿Qué otras fuentes de personal de respuesta (por ejemplo, equipos médicos de emergencia, socios externos) se pueden considerar para el apoyo de respuesta continuo?
4. Para considerar la dotación de personal a largo plazo y abordar las necesidades que compiten para la contratación de expertos para toda la respuesta, se ha evaluado que las funciones sean:
  - a. ¿Con compromiso de tiempo completo versus compromiso de tiempo parcial como parte de una rotación?
  - b. ¿Con compromiso de tiempo completo versus compromiso de tiempo parcial del personal de respuesta contratado de manera permanente?

## Capacitación y desarrollo

1. ¿Qué esfuerzos se están realizando para capacitar e incorporar el personal nuevo o existente a medida que evoluciona la respuesta?
2. ¿Cómo se capacita específicamente a los miembros del liderazgo de respuesta en la gestión de personal dentro de una respuesta para lo siguiente?
  - a. Administración y evaluación del desempeño
  - b. Incorporación y procesamiento de salida
  - c. Documentación de la actividad
3. ¿Qué capacitaciones abreviadas y justo a tiempo se han desarrollado para incorporar personal nuevo rápidamente?
4. ¿Existe un proceso de transferencia que involucre al personal de respuesta entrante y saliente? ¿Se puede instituir la superposición como parte del proceso de transición?
5. ¿Cómo se proyectan las necesidades de capacitación (por ejemplo, capacitación justo a tiempo en la administración de vacunas, logística de la cadena de frío, etc.)?
6. ¿Qué recursos adicionales se pueden proporcionar al personal desplegado para equiparlo con el conocimiento, habilidades y actitudes para el desempeño de sus funciones?

## Resiliencia de la fuerza laboral (*continúa*)

### Cultura de la fuerza laboral

1. ¿Cómo promueve la respuesta una cultura que mejore y proteja el bienestar psicológico y físico de su fuerza laboral?
2. ¿Cómo se promueve el conocimiento de la situación entre la fuerza laboral para lograr los objetivos de la respuesta y comprender el impacto del trabajo de cada miembro del personal que contribuye a las metas generales de la respuesta?
3. ¿Cómo se comunican las actualizaciones de la respuesta a la fuerza laboral para asegurar su comprensión del contexto actual, las amenazas y su efecto en los objetivos de la respuesta?
4. ¿Cómo se implementa el tiempo libre (por ejemplo, periodos de descanso) durante y entre los despliegues de personal?
5. ¿Cómo monitorea y evalúa la respuesta el estrés de la fuerza laboral? ¿Existe un proceso para encuestar o informar al personal?
6. ¿Qué tipo de evaluaciones existen para evaluar el desempeño laboral y el bienestar mental del personal rotativo durante una respuesta?
7. ¿Qué sistemas (por ejemplo, un grupo de trabajo técnico multisectorial de salud mental y apoyo psicosocial) y medidas (por ejemplo, servicios de asesoramiento, capacitación para el control del estrés) existen para abordar el agotamiento ocupacional entre el personal de respuesta?
8. ¿Qué servicios de salud mental son accesibles para el personal durante una respuesta (es decir, antes, durante y después del despliegue)?
9. ¿Qué políticas o procedimientos existen para proteger y garantizar el bienestar del personal desplegado?
  - a. ¿Qué mecanismos existen para brindar apoyo al personal desplegado y abordar sus necesidades?
  - b. ¿Qué procesos existen para soportar licencias del personal que toma tiempo libre debido a una emergencia o salidas repentinas del trabajo o las responsabilidades de respuesta?
  - c. ¿Cómo se promueve una cultura abierta y segura que le permita a la fuerza laboral solicitar tiempo libre o expresar agotamiento/estrés?
  - d. En caso de conflicto con el despliegue (es decir, gestión, compromiso de tiempo, etc.), ¿cómo se median los problemas y preocupaciones (por ejemplo, defensor del personal desplegado)?
10. ¿Qué recursos y servicios continuarán proporcionándose cuando la respuesta haga la transición a los programas de salud pública?

### Infraestructura

1. ¿Qué iniciativas o actividades se ofrecen para apoyar el reclutamiento, la retención y la resiliencia de la fuerza laboral durante la respuesta? Como las siguientes:
  - a. incentivos
  - b. programas de premios, reconocimiento de logros
  - c. monitoreo de la salud y cobertura médica
  - d. recursos psicológicos y de salud mental (es decir, programas para empleados, acceso a servicios de asesoramiento)

## Resiliencia operativa de respuesta

Pilar	Preguntas para la discusión
<b>Coordinación a nivel del país</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué acciones se están implementando para asegurar que las operaciones de respuesta puedan continuar a largo plazo?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fuerza laboral (vea arriba)</li> <li>b. Financiación</li> <li>c. Recursos de intervención/adquisiciones (por ejemplo, equipos, suministros, herramientas, etc.)</li> </ol> </li> <li>2. ¿Cómo se proyectan y planifican las necesidades de respuesta para los esfuerzos de respuesta futuros (por ejemplo, introducción de vacunas y capacitación del personal)?</li> <li>3. ¿Qué áreas técnicas son críticas para permanecer en la estructura de la respuesta formal en lugar de ser transferidas a los programas/sectores de salud pública existentes?</li> <li>4. ¿Cuáles son los criterios para hacer la transición de las operaciones impulsadas por la respuesta a los programas de salud pública (por ejemplo, área técnica, programa, personal, etc.)?</li> <li>5. ¿Qué requisitos de financiación, personal y recursos deben identificarse al realizar la transición de aspectos de la respuesta a ciertos programas de salud pública?</li> <li>6. ¿Cómo se puede reducir el alcance y escala del incidente a un nivel de actividad y requisitos que el programa de salud pública pueda manejar de manera eficaz y eficiente con sus capacidades y recursos actuales?</li> <li>7. ¿Cómo se seguirá compartiendo la información entre las partes interesadas en la respuesta si las áreas técnicas hacen la transición a un programa o sectores de salud pública?</li> <li>8. ¿Cómo se incorporarán las medidas transversales de mitigación del COVID-19 en los programas y actividades de salud pública existentes?</li> </ol>
<b>Comunicación de riesgos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se implementó un sistema de vigilancia para identificar y rastrear los rumores e información errónea asociados con el COVID-19, ¿se continuará o se incorporará esto a los sistemas de vigilancia existentes (como vigilancia basada en eventos, vigilancia basada en la comunidad o cualquier otro sistema de vigilancia de comunicaciones)?</li> <li>2. ¿Cómo se aprobarán los productos de información/medios/mensajes continuos y futuros sobre el COVID-19 para su difusión pública (por ejemplo, el proceso de autorización interna)?</li> <li>3. ¿Cómo se mantendrán los recursos de comunicación de respuesta al COVID-19 durante la transición a los programas de salud pública (por ejemplo, archivo, actualización continua, etc.)?</li> <li>4. ¿Cómo se compartirán los recursos de comunicación futuros del COVID-19 con las audiencias previstas después de la transición a los programas de salud pública?</li> </ol>
<b>Vigilancia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se integrará la vigilancia del COVID-19 durante la respuesta en los programas de vigilancia existentes?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Quiénes serán las partes interesadas clave involucradas en este proceso?</li> </ol> </li> <li>2. ¿Qué criterios de vigilancia se utilizarán para ayudar a determinar la continuación de las operaciones de respuesta actuales versus la transición de ciertas operaciones de respuesta a programas de salud pública?               Por ejemplo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿La curva epidémica de los casos confirmados ha alcanzado su punto máximo o ha mostrado una desaceleración continua durante un periodo predeterminado por los expertos en la materia?</li> <li>b. ¿Existe evidencia de una transmisión sostenida de persona a persona durante un periodo predeterminado según los expertos en la materia?</li> <li>c. ¿Se han estabilizado y no se han cambiado los datos demográficos del caso (es decir, nivel socioeconómico, grupo étnico y raza, poblaciones vulnerables) por parte de los expertos en la materia por un periodo predeterminado?</li> </ol> </li> <li>3. ¿Cómo seguirá funcionando el programa de rastreo de contactos para mitigar y rastrear los brotes del COVID-19 después de la transición a los programas de salud pública?</li> </ol>

## Resiliencia operativa de respuesta (continúa)

Pilar	Preguntas para la discusión
Salud fronteriza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tienen los puntos de entrada recursos y capacidades sostenibles para responder a los eventos del COVID-19 de manera continua?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Materiales de capacitación y ayudas para el trabajo</li> <li>b. Personal asignado de manera permanente</li> <li>c. Programas de capacitación y ejercicios establecidos</li> <li>d. Suficiente equipo y espacio para el aislamiento</li> <li>e. Sistemas establecidos para realizar investigaciones de contactos y hacer cumplir la cuarentena</li> <li>f. Autoridad para imponer restricciones de viaje</li> </ol> </li> <li>2. ¿Qué mecanismos y criterios se utilizarán para evaluar si se debe iniciar, continuar o suspender la evaluación más amplia con respecto al COVID-19 en los puntos de entrada, como la toma de la temperatura y detección de síndromes, las pruebas a los viajeros o el requisito de un resultado negativo en las pruebas antes de la llegada?</li> <li>3. ¿Cómo se identificarán los puntos de entrada para la vigilancia continua del COVID-19?</li> <li>4. ¿Cómo se incorporará la vigilancia del COVID-19 en los puntos de entrada a los sistemas de vigilancia existentes (si aún no se ha hecho)?</li> <li>5. ¿Existen acuerdos y procedimientos formalizados con países vecinos que estén operativos para mitigar el riesgo de propagación transfronteriza del COVID-19?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En caso afirmativo, describa los acuerdos de los procedimientos vigentes.</li> </ol> </li> <li>6. ¿Cómo continuarán los puntos de entrada monitoreando la situación epidemiológica en otros países y ajustando las medidas de los puntos de entrada?</li> <li>7. ¿Cómo se seguirán coordinando la información transfronteriza y las actividades de respuesta al COVID-19 con los países vecinos?</li> <li>8. ¿Cómo se distribuirán los materiales de comunicación de riesgos del COVID-19 a las poblaciones móviles seleccionadas según la situación epidemiológica?</li> <li>9. Si se recopilan, ¿se seguirán utilizando regularmente los datos sobre los cruces fronterizos para informar la toma de decisiones e intervenciones de salud pública?</li> </ol>
Laboratorio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál será el proceso y quién será responsable de continuar monitoreando la información de laboratorio actualizada y desarrollar la guía apropiada?</li> <li>2. ¿Existe un sistema de laboratorios nacional o central capaz de realizar de manera segura y precisa la gama completa de pruebas necesarias para detectar y caracterizar los casos del COVID-19?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Hay contratos de servicio/garantías vigentes para equipos críticos (por ejemplo, pruebas, reactivos, equipo para realizar las pruebas, personal, equipo de protección personal, etc.) para evitar fallas en la capacidad de prueba?</li> </ol> </li> <li>3. ¿Cómo se llevarán a cabo las evaluaciones de rutina de la capacidad del laboratorio para abordar las deficiencias, evaluar las necesidades y establecer protocolos para la planificación mes a mes y para cumplir con la capacidad de aumento?</li> <li>4. ¿Tiene el laboratorio sistemas/controles apropiados para monitorear fallas de equipos/cortes de energía?</li> <li>5. ¿Se ha identificado un programa institucional para absorber los laboratorios de las pruebas del SARS-CoV-2 en la transición a los programas de salud pública, si aún no está disponible (es decir, laboratorios establecidos y sus equipos)?</li> <li>6. ¿Cómo se mantendrá el intercambio rápido de información de laboratorio y el análisis de datos (por ejemplo, sistemas de información de laboratorios y bases de datos de notificaciones de resultados)?</li> <li>7. ¿Qué planes, normas y procedimientos operativos estándar existen en laboratorios nacionales y subnacionales para el envío seguro y las pruebas de muestras de casos sospechosos del COVID-19?</li> <li>8. ¿Cómo se monitorearán y evaluarán los diagnósticos, la calidad de los datos y el desempeño del personal?</li> <li>9. ¿Cómo se controlará la calidad de las pruebas de laboratorio, incluidos los indicadores de calidad?</li> <li>10. ¿Han establecido los laboratorios nacionales asociaciones internacionales (es decir, centros colaboradores de la OMS) para proporcionar asistencia/apoyo técnico durante situaciones epidemiológicas cambiantes o para apoyar necesidades de pruebas adicionales (es decir, capacidad BSL-3 para el cultivo del virus o el genotipado para la vigilancia mundial de cepas)?</li> </ol>

## Resiliencia operativa de respuesta (continúa)

Pilar	Preguntas para la discusión
<b>Prevención y control de infecciones (IPC, por sus siglas en inglés)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se han cumplido los requisitos mínimos para el programa nacional de IPC del COVID-19? (Ejemplo de requisitos mínimos: 1) Un centro de coordinación de tiempo completo capacitado en la IPC; 2) Un presupuesto específico para implementar estrategias/planes de IPC)</li> <li>2. ¿Qué sistemas existen para vincular los establecimientos de atención médica con los programas nacionales y subnacionales de IPC?</li> <li>3. ¿Se han elaborado una política y un currículo de capacitación nacionales que garanticen lo siguiente?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Que todos los trabajadores de la salud estén capacitados en IPC</li> <li>b. Un currículo de capacitación nacional de IPC que esté alineado con las directrices nacionales</li> <li>c. Un sistema y un calendario nacionales de seguimiento y evaluación para examinar anualmente la eficacia de la capacitación y educación en IPC</li> </ol> </li> <li>4. ¿Cómo se continuará la prevención, el control, la vigilancia y el monitoreo de las infecciones asociadas a la atención médica (por ejemplo, grupo de trabajo técnico nacional)?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Qué esfuerzos/actividades deben instituirse para garantizar que los establecimientos de atención médica puedan lograr de forma independiente los estándares de IPC del COVID-19 sin requerir un apoyo de respuesta externo continuo?</li> </ol> </li> <li>5. ¿Cuál es el porcentaje predeterminado (si corresponde) para lo siguiente?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecimientos de atención médica que implementan un sistema de alerta para la transmisión nosocomial</li> <li>b. Se ha capacitado a los coordinadores nacionales y de los establecimientos de atención médica en los estándares de IPC</li> </ol> </li> <li>6. ¿Qué proceso de monitoreo y evaluación se ha establecido para continuar con el seguimiento de los estándares, guías y recomendaciones específicos de IPC para el COVID-19?</li> </ol>
<b>Gestión de casos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué esfuerzos/actividades deben instituirse para garantizar que los estándares de gestión de los casos del COVID-19 se puedan cumplir de manera independiente sin requerir un apoyo de respuesta externo continuo?</li> <li>2. ¿Cuál será el proceso y quién será responsable de monitorear las recomendaciones específicas con respecto al COVID-19 para la atención y orientación de los pacientes?</li> <li>3. ¿Cómo se monitorearán las bases de datos centrales para compartir recomendaciones, información y/o alertas actualizadas específicas para el COVID-19?</li> <li>4. ¿Cómo está la respuesta utilizando los recursos de la comunidad (por ejemplo, centros de aislamiento) y los trabajadores de la salud para mantener los esfuerzos de respuesta?</li> <li>5. ¿Cómo se incorporará la gestión de casos con la epidemiología, la vigilancia y los laboratorios al realizar la transición a los programas (por ejemplo, rastreo de contactos)?</li> </ol>
<b>Operaciones y Logística</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se determina la adquisición de recursos para cumplir con las operaciones de respuesta en curso? ¿Cómo se incluye esto en la planificación de la respuesta sostenida considerando lo siguiente?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Suministros para la intervención</li> <li>b. Transporte</li> <li>c. Recursos médicos</li> <li>d. Seguridad</li> <li>e. Protección</li> </ol> </li> </ol>
<b>Poblaciones en riesgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se seguirán identificando las poblaciones en riesgo y sus necesidades?</li> <li>2. ¿Quiénes serán los individuos/instituciones responsables que dirigirán los esfuerzos enfocados en las necesidades de las poblaciones en riesgo?</li> <li>3. ¿Cómo se facilitará el desarrollo continuo de las recomendaciones específicas con respecto al COVID-19 para las poblaciones vulnerables en el país?</li> <li>4. ¿Cómo se realizará la capacitación y dotación de recursos en relación con lo anterior para asegurar la efectividad en el servicio a las poblaciones identificadas en los diferentes ámbitos de liderazgo asociados con las diferentes unidades de respuesta, como los grupos de trabajo y los equipos?</li> </ol>