

Estrategia de Competencias para el perfeccionamiento y la recualificación digital y ecológica de la fuerza laboral sanitaria y asistencial

Mayo de 2026

BeWell es una iniciativa europea de colaboración destinada a apoyar el perfeccionamiento y la recualificación de la fuerza laboral sanitaria y asistencial en respuesta a la transformación digital y a la transición hacia sistemas de salud ambientalmente sostenibles. Reuniendo a socios de los ámbitos de la asistencia sanitaria, la educación, las políticas públicas, la investigación y la representación profesional, el proyecto ha trabajado para identificar las necesidades actuales y emergentes de competencias y traducirlas en una Estrategia Europea de Competencias coherente y aplicable.

El proyecto combinó inteligencia de competencias, análisis de políticas y un amplio proceso de consulta con las partes interesadas desarrollado a lo largo de varios años, en el que participaron profesionales sanitarios y asistenciales, educadores, gestores sanitarios, responsables políticos y representantes de pacientes de toda Europa. Este proceso permitió elaborar una Estrategia fundamentada en las necesidades reales de formación, las limitaciones para su implementación y las prioridades a nivel de sistema.

En su núcleo, BeWell ha desarrollado un marco estructurado de competencias que abarca competencias digitales, verdes y transversales, diseñado para apoyar tanto la formación inicial como el desarrollo profesional continuo. Sobre esta base, la Estrategia propone vías prácticas de implementación en los distintos niveles de gobernanza, junto con un conjunto de indicadores de referencia orientativos que facilitan la reflexión sobre los avances y la alineación de las actuaciones.

La Estrategia de Competencias de BeWell está concebida como un marco de referencia para responsables políticos, organizaciones sanitarias y proveedores de educación y formación que deseen fortalecer las capacidades de la fuerza laboral y apoyar la transformación, la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo de los sistemas de salud europeos.

Más información sobre el proyecto está disponible en www.bewell-project.eu

© Proyecto BeWell 2026.
Publicado por el proyecto BeWell en mayo de 2026.

Socios del consorcio

Babeş-Bolyai University, Romania
BioMed Alliance, Belgium
DATEY Eyrich GmbH, Germany
EIT Health, Germany
European Federation of Nurses Associations (EFN), Belgium
EuroHealthNet, Belgium
European Confederation of Independent Trade Unions (CESI), Belgium
European Coordination Committee of the Radiological, Electromedical and Healthcare Information Technology Industry (COCIR), Belgium
European Forum for Primary Care (EFPC), The Netherlands
European Health Management Association (EHMA), Belgium
European Health Telematics Association (EHTel), Belgium
European Masters of Skilled Crafts (EUROMASC), Norway
European Observatory on Health Systems and Policies, Belgium
European Regional and Local Health Authorities (EUREGHA), Belgium
European Specialist Nurses Organisation (ESNO), The Netherlands
Fagskolen Innlandet, Norway
Global Health Connector, Ireland
Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie della Vita (ITS), Italy
Medical University – Varna, Bulgaria
Netherlands Institute for Health Services Research (Nivel), The Netherlands
Pharmaceutical Group of European Union (PGEU), Belgium
University of Bergamo, Italy
University of Thessaly, Greece
Viennese Institute for Labour Market and Education Research (WIAB), Austria

Socios asociados

Erasmus Medical Center, The Netherlands
European Hospital and Healthcare Employers' Association (HOSPEEM), Belgium
European Public Service Union (EPSU), Belgium
KU Leuven, Belgium
Standing Committee of European Doctors (CPME), Belgium



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanciado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de EACEA. Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de ellos

Resumen ejecutivo

Los sistemas sanitarios y de atención de toda Europa están experimentando una profunda transformación impulsada por presiones demográficas, escasez de personal, digitalización y transición hacia modelos de atención sostenibles desde el punto de vista medioambiental. Estos cambios están redefiniendo no solo la forma en que se presta la atención, sino también las competencias que se exigen al personal sanitario y asistencial. Al mismo tiempo, los sistemas de formación siguen estando fragmentados y a menudo abordan las competencias emergentes de manera aislada y con una integración limitada en los itinerarios profesionales.

La Estrategia de Competencias de BeWell responde a este desafío proponiendo un marco coherente y orientado a la implementación para el desarrollo del personal. Se sustenta en el reconocimiento de que el fortalecimiento de las competencias del personal no es únicamente un ejercicio técnico, sino una condición estructural para contar con sistemas sanitarios resilientes, sostenibles y de alta calidad. La estrategia ha sido elaborada a través de un amplio proceso de consulta de varios años en el que participaron 765 partes interesadas de toda Europa, incluidos responsables políticos, profesionales sanitarios y asistenciales, educadores, gestores y representantes de pacientes. Este proceso ha garantizado que la estrategia refleje las limitaciones del mundo real, los diversos contextos nacionales y las variadas necesidades profesionales.

En su núcleo, la Estrategia introduce una arquitectura de competencias estructurada en torno a tres dominios interdependientes: competencias digitales, competencias verdes y competencias fundamentales. En lugar de tratar estos como conjuntos de habilidades separados, el marco enfatiza su integración en la práctica profesional. La transformación digital, la sostenibilidad medioambiental y el cambio organizativo requieren no solo conocimientos técnicos, sino también comunicación, colaboración, liderazgo y adaptabilidad. La arquitectura de competencias se pone en práctica mediante matrices de competencias modulares basadas en resultados de aprendizaje, lo que permite la adaptación a distintas profesiones, sistemas de formación y contextos nacionales.

La Estrategia también pone de relieve que los marcos de competencias por sí solos son insuficientes para impulsar el cambio. La implementación depende de un conjunto de condiciones habilitantes que a menudo están restringidas en la práctica. La escasez de personal combinada con la falta de tiempo, la financiación limitada, la infraestructura digital desigual y las limitaciones organizativas afectan significativamente a la

viabilidad de la formación. Sin abordar estas barreras estructurales, es poco probable que los esfuerzos de mejora y reconversión de competencias logren escala o sostenibilidad.

Para abordar esto, la Estrategia identifica las condiciones habilitadoras clave para una implementación realista. Estas incluyen tiempo de aprendizaje protegido, inversión sostenida en el desarrollo del personal, infraestructura digital adecuada, preparación organizativa, capacidad de liderazgo y un cambio cultural más amplio. Es importante destacar que la Estrategia subraya que el aprendizaje debe integrarse en la práctica profesional, en lugar de añadirse como una actividad externa u opcional. También destaca la importancia de integrar las competencias digitales, verdes y fundamentales en la educación y formación inicial, garantizando que estas habilidades se desarrollen desde el inicio de las carreras profesionales.

La consulta en la que se basa la Estrategia proporciona información importante sobre las prioridades del personal y las realidades de implementación. Las competencias digitales emergen como la prioridad de formación más inmediata, con una fuerte alineación entre la demanda del personal, el enfoque político y la oferta formativa existente. Las competencias en sostenibilidad son reconocidas como estratégicamente importantes, pero siguen estando integradas de manera desigual en los sistemas de formación y en la práctica profesional. Las competencias fundamentales son ampliamente valoradas y ya están más consolidadas, desempeñando un papel habilitador crítico en el apoyo tanto a las transiciones digitales como a las de sostenibilidad. En todos los grupos de partes interesadas, la barrera más significativa para la participación en la formación es la falta de tiempo, impulsada por la presión de la carga de trabajo y la escasez de personal.

Partiendo de estos hallazgos, la Estrategia propone itinerarios de implementación multinivel a través de seis niveles de gobernanza: instituciones europeas, autoridades nacionales y regionales, organizaciones sanitarias, proveedores de educación y formación, profesionales de la salud y la atención, y organizaciones de pacientes y de la sociedad civil. Cada nivel tiene un papel diferenciado en la habilitación del desarrollo del personal, desde la configuración de los marcos políticos y los mecanismos de financiación hasta la integración de competencias en los planes de estudio y en la práctica diaria. La Estrategia subraya que una implementación eficaz requiere coordinación entre estos niveles, en lugar de iniciativas aisladas.

A nivel europeo, los marcos políticos como el Espacio Europeo de Datos Sanitarios, el Reglamento de Inteligencia Artificial y el Pacto Verde Europeo crean tanto la necesidad como la oportunidad de desarrollar competencias de forma coordinada. A nivel nacional y regional, las estrategias de personal, los sistemas de acreditación y los incentivos son fundamentales para incorporar nuevas competencias. A nivel organizativo, el enfoque se desplaza hacia la viabilidad operativa, incluido el tiempo de aprendizaje protegido y el aprendizaje integrado en el trabajo. Los proveedores de educación desempeñan un papel central en la transformación de los planes de estudio, mientras que los propios profesionales sanitarios y asistenciales son actores clave en el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Las organizaciones de pacientes y de la sociedad civil contribuyen reforzando la rendición de cuentas y garantizando la alineación con las necesidades sociales.

En lugar de proponer objetivos prescriptivos, la Estrategia introduce un conjunto de indicadores de referencia de implementación indicativos diseñados para señalar una dirección de avance y apoyar la reflexión sobre el progreso. Estos indicadores de referencia son deliberadamente flexibles y adaptables, reconociendo la diversidad de sistemas sanitarios, estructuras de personal y roles profesionales en toda Europa. Están alineados con compromisos aspiracionales más amplios en el marco de la Gran Alianza del Pacto por las Competencias, que promueve el objetivo de que para 2030 el 10 % del personal participe anualmente en actividades de mejora de competencias digitales y el 8 % en el desarrollo de competencias verdes.

Los indicadores de referencia están estructurados en torno a cuatro dimensiones: desarrollo de competencias, sistemas de formación y educación, implementación organizativa, y política y gobernanza. Se centran en las condiciones habilitadoras —como el acceso a la formación, la integración curricular, el tiempo de aprendizaje protegido y la alineación con las políticas— en lugar de medir el rendimiento individual. La Estrategia también reconoce que, si bien la implementación a gran escala sigue siendo un paso futuro, el proyecto ya ha contribuido a aumentar la alineación entre las partes interesadas, a una mayor conciencia de las necesidades de competencias y al desarrollo inicial en el diseño de la formación y los enfoques organizativos.

En conjunto, la Estrategia de Competencias de BeWell no pretende ser una hoja de ruta prescriptiva, sino un marco de referencia compartido para orientar la acción. Proporciona un enfoque estructurado y adaptable que puede apoyar a los responsables políticos, las organizaciones sanitarias, los proveedores de educación y las comunidades profesionales en el fortalecimiento de las competencias del personal. Al vincular el desarrollo de competencias con las condiciones de implementación y los itinerarios de gobernanza, la Estrategia pretende apoyar una transición realista y coordinada hacia un personal capaz de prestar una atención de alta calidad, sostenible y centrada en el paciente en toda Europa



Índice

Resumen ejecutivo	1
Introducción	4
1. La arquitectura de competencias de BeWell	6
1.1 Competencias digitales	6
1.2 Competencias verdes	7
1.3 Competencias fundamentales	8
1.4 Interdependencias entre los tres dominios	8
2. Condiciones habilitadoras para una implementación realista	9
3. Perspectivas de la consulta – prioridades y realidades para la implementación..	12
3.1 Prioridades en materia de competencias derivadas de la consulta	12
3.2 Barreras estructurales a la participación en la formación	14
3.3 Perspectivas de gobernanza e implicaciones para la implementación	14
4. Itinerarios de implementación multinivel	15
4.1 Nivel europeo – Habilitando la alineación y la coordinación	16
4.2 Nivel nacional y regional – Integrando competencias en la gobernanza	17
4.3 Nivel organizativo – Poniendo en práctica las competencias	18
4.4 Proveedores de educación y formación – Transformando los planes de estudio ..	19
4.5 Profesionales sanitarios y asistenciales –Participando en el aprendizaje permanente .	20
4.6 Organizaciones de pacientes y de la sociedad civil – Fortaleciendo la rendición de cuentas	21
5. Indicadores de referencia de implementación indicativos	22
5.1 Indicadores de referencia relacionados con el desarrollo de competencias	23
5.2 Indicadores de referencia relacionados con los sistemas de formación y la educación	23
5.3 Indicadores de referencia relacionados con la implementación organizativa	24
5.4 Indicadores de referencia relacionados con la política y la gobernanza	24
5.5 Los indicadores de referencia como fundamento para la implementación futura	24
Conclusión - Del marco a la acción	25

Introducción

El personal sanitario y asistencial es la piedra angular de un sistema de salud que funcione correctamente. Sin embargo, en toda Europa, los sistemas de salud se enfrentan a una convergencia de presiones que están transformando el contexto en el que opera el personal. La escasez de personal, el aumento de la demanda de servicios, la transformación digital y la transición hacia sistemas sanitarios sostenibles medioambientalmente están redefiniendo las competencias exigidas a los profesionales de la salud y la atención. Muchos países se enfrentan al envejecimiento del personal, al incremento de la demanda de servicios y a dificultades persistentes para atraer y retener a profesionales. Estas presiones se intensificaron durante y después de la pandemia de COVID-19, que supuso una carga extraordinaria para el personal y puso al descubierto vulnerabilidades subyacentes en la planificación de recursos humanos, las condiciones laborales y los sistemas de formación. Estos desafíos se manifiestan de manera diferente en los distintos países y grupos profesionales, reflejando variaciones en la organización del sistema sanitario, los marcos regulatorios y los roles del personal, y requieren enfoques adaptables para el desarrollo de competencias.

Las consecuencias de estas presiones son cada vez más visibles en las condiciones laborales y el bienestar del personal. Encuestas recientes a gran escala realizadas en la Unión Europea (UE), Islandia y Noruega han mostrado altos niveles de angustia psicológica entre médicos y enfermeras, asociados a factores como las largas jornadas de trabajo, la violencia en el lugar de trabajo y las exigentes condiciones laborales¹. Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad urgente de fortalecer la resiliencia del personal y los sistemas de apoyo que permitan a los profesionales mantener su bienestar mientras continúan prestando servicios de promoción de la salud, prevención de enfermedades y atención de alta calidad.

Al mismo tiempo, los sistemas sanitarios están experimentando una profunda transformación digital. Las tecnologías de salud digital se están convirtiendo en un elemento integral de la organización y la prestación de la atención, incluidos los historiales clínicos electrónicos, las herramientas de toma de decisiones basadas en datos y las aplicaciones emergentes de inteligencia artificial (IA). Aunque estas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia, la calidad y la implicación de los pacientes, su adopción exitosa depende en gran medida de la capacidad de la fuerza laboral para utilizarlas de manera eficaz. La evidencia muestra que las barreras para la adopción de tecnologías digitales están relacionadas

tanto con las infraestructuras como con la formación del personal, la preparación organizativa y las limitaciones de tiempo². Esta transformación también está determinada por la evolución de la legislación europea, incluidos el Reglamento del Espacio Europeo de Datos Sanitarios (EEDS) y el Reglamento de Inteligencia Artificial, que suponen un cambio estructural en el uso y la gobernanza de los datos sanitarios.

Junto con la digitalización, la transición hacia sistemas sanitarios sostenibles desde el punto de vista medioambiental está ganando cada vez más atención política. Los sistemas sanitarios son tanto vulnerables a los efectos del cambio climático como contribuyentes a los impactos medioambientales a través del uso de energía, la contratación y la generación de residuos. Esto crea nuevas expectativas para que los profesionales y organizaciones de la salud y la atención adopten prácticas más sostenibles e integren consideraciones de salud planetaria en la toma de decisiones clínicas y organizativas. El desarrollo de competencias verdes en el conjunto del personal se convierte, por tanto, en un componente importante de la transformación más amplia de los sistemas sanitarios.

A pesar de estas presiones cambiantes, los enfoques para el desarrollo de competencias del personal siguen siendo fragmentados. Los sistemas de formación suelen abordar las habilidades digitales, las competencias en sostenibilidad y las capacidades profesionales fundamentales de manera aislada. Muchas estructuras educativas y de formación siguen orientadas hacia la educación profesional inicial, en lugar de hacia la mejora y reconversión continua de competencias a lo largo de toda una carrera profesional. Además, los planes de estudios de formación inicial para profesionales sanitarios y asistenciales no integran todavía de manera sistemática las competencias relacionadas con las transiciones digital y verde.

Estas limitaciones ponen de relieve la necesidad de un enfoque más integrado y orientado a la implementación para el desarrollo de competencias del personal. Abordar simultáneamente las competencias digitales, verdes y fundamentales requiere una acción coordinada en los sistemas educativos, incluida la adaptación de los planes de estudio, las organizaciones sanitarias y los marcos políticos. La acción coordinada incluye la creación de itinerarios de aprendizaje flexibles, el apoyo al aprendizaje permanente y la garantía de que las oportunidades de formación sean compatibles con las realidades del trabajo

¹ [Mental Health of Nurses and Doctors survey in the European Union, Iceland and Norway](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

² [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

clínico. Al mismo tiempo, los esfuerzos para fortalecer las competencias del personal no pueden llevarse a cabo de forma aislada. Los esfuerzos eficaces de mejora y reconversión de competencias dependen de condiciones laborales favorables que permitan a los profesionales participar en la formación y aplicar nuevas competencias en la práctica. También requieren la participación activa de los profesionales sanitarios y asistenciales en el diseño y la impartición de la oferta formativa, como condición clave para la relevancia, la adopción y la sostenibilidad de estas acciones.

El proyecto BeWell fue creado precisamente para abordar estos desafíos. Reuniendo una amplia alianza de partes interesadas de toda Europa, incluidas organizaciones que representan a los profesionales sanitarios y asistenciales, proveedores de educación y formación, organizaciones sanitarias, instituciones de investigación, interlocutores sociales y ONG internacionales, el proyecto tenía como objetivo desarrollar una estrategia coherente para la mejora y reconversión de competencias digitales y verdes del personal sanitario y asistencial.

La Estrategia de Competencias de BeWell se basa en la evidencia generada a lo largo del proyecto, incluidos los trabajos de inteligencia sobre competencias, los informes de política sobre competencias digitales y verdes, y las consultas a las partes interesadas en el sector sanitario europeo. Estas consultas, realizadas mediante encuestas y talleres específicos durante un período prolongado, reunieron a una amplia gama de partes interesadas y contribuyeron a configurar las prioridades y la estructura de esta estrategia. Este proceso ha ayudado a construir una propiedad compartida de la estrategia y ha reforzado su relevancia en diferentes sectores y niveles de gobernanza. Partiendo de esta base, la estrategia ha traducido estos hallazgos en un marco práctico destinado a apoyar a los responsables políticos, las organizaciones sanitarias y los proveedores de formación en el fortalecimiento de las capacidades del personal sanitario y asistencial para los desafíos del futuro.



1. La arquitectura de competencias de BeWell

Un resultado central del proyecto BeWell es el desarrollo de un marco de competencias estructurado, diseñado para guiar la transformación del personal sanitario y asistencial europeo en el contexto de la digitalización y la sostenibilidad medioambiental. Esta arquitectura proporciona la columna vertebral técnica de la Estrategia de Competencias de BeWell y sirve como marco organizativo a través del cual se definen, estructuran y operacionalizan las competencias necesarias para los sistemas de salud del futuro.

La arquitectura de competencias de BeWell responde a dos cambios estructurales que afectan a los sistemas de salud de toda Europa. El primero es la acelerada transformación digital de la prestación de atención sanitaria, incluido el uso creciente de tecnologías sanitarias digitales, infraestructuras de datos de salud, inteligencia artificial y soluciones de telesalud. El segundo es el creciente reconocimiento de que los sistemas de salud deben contribuir a la sostenibilidad medioambiental y la resiliencia climática, tanto a través de cambios en la práctica clínica como en la transformación organizativa.

Abordar estos desarrollos requiere personal capaz de navegar en entornos tecnológicos complejos, comprender los desafíos de sostenibilidad y trabajar de manera colaborativa en distintas disciplinas. Por tanto, la arquitectura de competencias de BeWell identifica tres dominios de competencias fundamentales que juntos forman la base de la transformación del personal: competencias digitales, competencias verdes y competencias fundamentales.

Estos dominios no están concebidos para funcionar como conjuntos de habilidades independientes. En cambio, forman un modelo de competencias integrado diseñado para reflejar la interconexión de la práctica profesional en los sistemas sanitarios contemporáneos. La transformación digital, la sostenibilidad y el cambio organizativo no requieren solo capacidades técnicas, sino también competencias conductuales, organizativas y colaborativas.

Para traducir este marco conceptual en itinerarios prácticos de formación y desarrollo del personal, el marco BeWell se operacionaliza mediante un sistema de **matrices de competencias** basadas en resultados de aprendizaje. Estas matrices definen los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para funciones profesionales específicas y proporcionan la base estructural para los programas de formación, las microcredenciales y los mecanismos de evaluación.

Las matrices siguen el enfoque de resultados de aprendizaje ampliamente utilizado en los marcos de política

e educación y formación europeos. En este enfoque, las competencias se describen en términos de lo que un aprendiz conoce, comprende y puede realizar tras completar un proceso de aprendizaje. Los resultados de aprendizaje se expresan, por tanto, a través de tres dimensiones interrelacionadas: conocimientos, habilidades y competencias, entendiéndose la competencia como la capacidad demostrada de aplicar conocimientos y habilidades en situaciones de trabajo reales con niveles apropiados de responsabilidad y autonomía.

La arquitectura BeWell organiza los resultados de aprendizaje en unidades lógicas que pueden combinarse en módulos de formación, cursos o microcredenciales. Estas unidades pueden agregarse a su vez en itinerarios de cualificación más amplios o integrarse en programas de educación y formación profesional existentes. Esta estructura modular permite que la arquitectura de competencias apoye tanto la educación inicial como el desarrollo profesional continuo, así como los itinerarios de mejora y reconversión de competencias para el personal sanitario y asistencial.

1.1. Competencias digitales

Las competencias digitales constituyen un pilar central de la arquitectura de competencias de BeWell, reflejando la creciente importancia de las tecnologías digitales en la organización y prestación de los servicios sanitarios. Las tecnologías digitales están transformando los flujos de trabajo clínicos, la coordinación de la atención y los procesos de toma de decisiones. Para que los profesionales sanitarios y asistenciales operen eficazmente en estos entornos, se requiere un amplio conjunto de competencias digitales. Estas competencias van mucho más allá de la alfabetización informática básica y abarcan la capacidad de comprender, usar y evaluar críticamente las herramientas digitales en contextos sanitarios, incluida la capacidad de comprender, interpretar y aplicar adecuadamente los sistemas de inteligencia artificial en entornos clínicos y organizativos.

Las matrices de competencias de BeWell estructuran las competencias digitales en torno a varias áreas de capacidad fundamentales. Un área importante se refiere a la alfabetización en información y datos. Los profesionales sanitarios y asistenciales deben ser capaces de acceder, interpretar y gestionar la información digital y los datos sanitarios de forma responsable y segura. Esto incluye comprender cómo funcionan los sistemas de información sanitaria, cómo se estructuran y almacenan los datos, y cómo pueden utilizarse para apoyar la toma de decisiones clínicas y la mejora de los servicios.

Otra área clave se refiere a la comunicación y colaboración digitales. Las tecnologías digitales se utilizan cada vez más para apoyar la coordinación entre los profesionales sanitarios y asistenciales, los pacientes y las organizaciones de atención. Las competencias en esta área incluyen, por tanto, la capacidad de usar plataformas de comunicación digital, participar en entornos de atención virtual y colaborar a través de herramientas digitales en equipos interdisciplinarios.

Un área adicional se refiere al uso efectivo de las tecnologías digitales y las aplicaciones de salud digital. Los profesionales sanitarios y asistenciales deben ser capaces de trabajar con registros electrónicos de salud, sistemas de telemedicina, tecnologías de monitorización remota y otras soluciones de salud digital, especialmente la IA, que se están convirtiendo en parte integral de la prestación de atención y más allá. Esto también incluye la capacidad de adaptar los flujos de trabajo y las prácticas profesionales en respuesta a la introducción de nuevas tecnologías, así como contribuir al diseño, la selección y la mejora continua de las herramientas digitales para garantizar su relevancia, usabilidad y alineación con las necesidades clínicas.

La concienciación sobre la seguridad digital y la ciberseguridad constituye otro componente importante de la competencia digital. Las organizaciones sanitarias gestionan grandes volúmenes de datos personales sensibles y operan infraestructuras críticas que deben protegerse frente a las ciberamenazas. Por tanto, los profesionales sanitarios y asistenciales necesitan comprender los principios de protección de datos, privacidad y ciberseguridad para garantizar la gestión segura de la información y las tecnologías digitales.

Por último, las competencias de resolución de problemas digitales son necesarias para que los profesionales se adapten a entornos tecnológicos en rápida evolución. Estas competencias incluyen la capacidad de identificar soluciones digitales para los desafíos profesionales, resolver problemas técnicos y contribuir a la mejora continua de los sistemas digitales dentro de las organizaciones sanitarias.

Las matrices de competencias de BeWell organizan estas competencias mediante resultados de aprendizaje estructurados que describen las capacidades esperadas en diferentes niveles de complejidad profesional. La arquitectura apoya la progresión a través de múltiples niveles de competencia alineados con el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC), lo que permite que los programas de formación aborden tanto las necesidades básicas de alfabetización digital como las capacidades avanzadas de salud digital.

Es importante destacar que la arquitectura de competencias reconoce que las competencias digitales deben contextualizarse dentro de la práctica sanitaria. Las habilidades digitales requeridas por una enfermera hospitalaria, un gestor de salud pública o un especialista en datos sanitarios difieren significativamente. Las matrices de BeWell permiten, por tanto, la diferenciación entre roles profesionales, manteniendo al mismo tiempo un marco estructural común para el desarrollo de competencias.

1.2. Competencias verdes

El segundo dominio de la arquitectura de competencias BeWell se centra en las competencias verdes, reflejando la creciente importancia de la sostenibilidad medioambiental dentro de los sistemas de salud. Los propios sistemas sanitarios tienen una huella medioambiental significativa, que incluye el consumo de energía, el uso de recursos, la generación de residuos y los impactos en la cadena de suministro. Al mismo tiempo, el cambio climático plantea desafíos crecientes para la salud pública y la resiliencia del sistema sanitario. Estos desarrollos requieren que los profesionales sanitarios y asistenciales comprendan las dimensiones medioambientales de la práctica sanitaria y contribuyan a modelos de prestación de atención más sostenibles.

En el marco de la arquitectura de competencias de BeWell, las competencias verdes abarcan los conocimientos, habilidades y comportamientos profesionales necesarios para apoyar sistemas sanitarios medioambientalmente responsables. Estas competencias se estructuran en torno a varias áreas de capacidad interrelacionadas. Un área importante se refiere a la concienciación sobre la sostenibilidad medioambiental y la salud planetaria. Los profesionales sanitarios y asistenciales necesitan, cada vez más, comprender los vínculos entre las condiciones medioambientales y los resultados de salud, así como el papel de las organizaciones sanitarias en la contribución a los impactos medioambientales.

Otra área se centra en la gestión sostenible de los recursos en los entornos sanitarios y asistenciales. Esto incluye competencias relacionadas con la eficiencia energética, el uso del agua, la gestión de residuos y la contratación sostenible. Los profesionales que trabajan en organizaciones sanitarias deben ser capaces de participar en iniciativas destinadas a reducir el consumo de recursos y mejorar el desempeño medioambiental.

La gestión de residuos y los principios de economía circular representan otro componente clave de las competencias verdes. La atención sanitaria genera grandes volúmenes de residuos, incluidos materiales peligrosos y productos médicos de un solo uso. Las prácticas sostenibles de gestión de residuos requieren, por tanto, que los profesionales comprendan las estrategias de reducción de residuos, los enfoques de reciclaje y los métodos de eliminación responsables con el medio ambiente.

Las competencias verdes también incluyen la capacidad de apoyar la implementación de tecnologías y prácticas sostenibles dentro de las organizaciones sanitarias. Esto puede implicar la adopción de tecnologías médicas respetuosas con el medio ambiente, la participación en iniciativas de sostenibilidad dentro de los hospitales o el rediseño de los procesos de atención para reducir los impactos medioambientales.

Un elemento importante de este dominio de competencias es el pensamiento sistémico. Los desafíos de la sostenibilidad medioambiental son inherentemente sistémicos e implican interacciones entre la práctica clínica, la gestión organizativa, las cadenas de suministro y las políticas públicas. Por tanto, los profesionales sanitarios y asistenciales necesitan comprender cómo interactúan los diferentes componentes del sistema de salud y cómo los cambios en un área pueden afectar a los resultados medioambientales en otras.

Al integrar estas competencias en los programas de formación y los itinerarios de desarrollo profesional, la arquitectura de competencias de BeWell pretende incorporar las consideraciones de sostenibilidad directamente en la cultura profesional de las organizaciones sanitarias. En lugar de tratar la sostenibilidad medioambiental como una cuestión política externa, la arquitectura de competencias de BeWell la posiciona como un componente integral de la competencia profesional y la responsabilidad organizativa.

1.3. Competencias fundamentales

Mientras que las competencias digitales y verdes abordan áreas específicas de transformación técnica, las competencias fundamentales proporcionan las capacidades conductuales y organizativas que permiten aplicar estas habilidades técnicas de manera eficaz en los entornos sanitarios.

La prestación de atención sanitaria es inherentemente colaborativa y requiere una interacción continua entre profesionales, pacientes y organizaciones. A medida que los sistemas sanitarios se vuelven más complejos tecnológicamente y más integrados organizativamente, la importancia de las competencias fundamentales ha aumentado significativamente.

En el marco de la arquitectura de competencias de BeWell, las competencias fundamentales abarcan una gama de capacidades transversales que apoyan una práctica profesional eficaz. Las competencias de comunicación son centrales en este dominio. Los profesionales sanitarios y asistenciales deben ser capaces de comunicarse eficazmente con pacientes, colegas y partes interesadas en una variedad de entornos. Esto incluye la capacidad de explicar información compleja con claridad, participar en la toma de decisiones compartida con los pacientes y colaborar dentro de equipos multidisciplinares.

Las competencias de colaboración son igualmente importantes. La prestación de atención sanitaria depende cada vez más de la coordinación entre profesionales de diferentes disciplinas y organizaciones. El trabajo en equipo eficaz requiere la capacidad de trabajar de forma constructiva con otros, gestionar conflictos y contribuir a objetivos comunes.

La adaptabilidad y la resiliencia representan otra área de competencia importante. Los sistemas de salud operan en entornos caracterizados por el rápido cambio tecnológico, la evolución de los roles profesionales y la creciente demanda de servicios. Por tanto, los profesionales necesitan la capacidad de adaptarse a nuevas prácticas, aprender continuamente y responder de forma constructiva al cambio organizativo.

Las competencias de liderazgo también se incluyen dentro del dominio de competencias fundamentales. El liderazgo en el ámbito sanitario no se limita a los roles gerenciales formales, sino que implica la capacidad de los profesionales en todos los niveles para guiar equipos, apoyar la innovación y contribuir a la mejora organizativa.

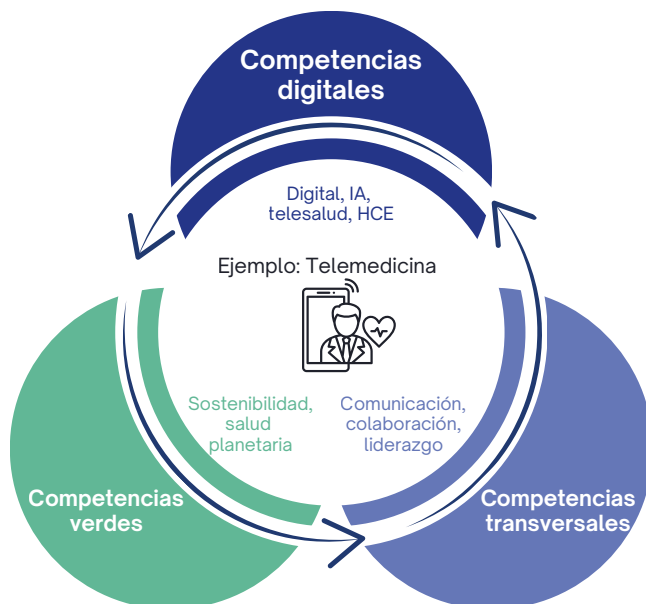
Por último, las competencias centradas en el paciente por parte de los profesionales sanitarios y asistenciales son fundamentales para garantizar que los servicios sanitarios sigan centrados en las necesidades y experiencias de los pacientes. Estas competencias incluyen la empatía, la conciencia ética y la capacidad de involucrar activamente a los pacientes en los procesos de atención.

En las matrices de competencias, las competencias fundamentales se integran junto con las competencias técnicas para reflejar la realidad de que la práctica sanitaria eficaz depende tanto de la experiencia técnica como de las capacidades interpersonales.

1.4. Interdependencias entre los tres dominios

Aunque las competencias digitales, verdes y fundamentales se describen como elementos individuales en la arquitectura de competencias de BeWell, el marco enfatiza sus fuertes interdependencias. Las iniciativas de transformación digital en el ámbito sanitario, por ejemplo, requieren no solo competencia técnica, sino también competencias de comunicación y colaboración sólidas para garantizar que las tecnologías se integren eficazmente en la práctica clínica. Del mismo modo, las iniciativas de sostenibilidad dependen del liderazgo organizativo, el cambio conductual y la cooperación interdisciplinaria. Tratar estos dominios de competencias de forma aislada supondría, por tanto, el riesgo de producir enfoques de formación fragmentados que no aborden la complejidad de los entornos sanitarios. La arquitectura de BeWell promueve el desarrollo integrado de competencias en los tres dominios.

Los programas de formación diseñados dentro del marco combinan competencias digitales, verdes y fundamentales de maneras que reflejan las actividades profesionales reales. Por ejemplo, un módulo de formación sobre telemedicina puede incluir competencias digitales relacionadas con el uso de tecnologías de telesalud, competencias fundamentales relacionadas con la comunicación remota con el paciente y elementos de sostenibilidad relacionados con la reducción de desplazamientos y el uso de recursos.



Este enfoque integrado apoya la transformación más amplia de los sistemas de salud al dotar a los profesionales de las capacidades necesarias para navegar simultáneamente por el cambio tecnológico, los desafíos medioambientales y la complejidad organizativa. De esta manera, la arquitectura de competencias de BeWell proporciona un marco integral para el desarrollo del personal que apoya tanto el crecimiento profesional individual como la transformación a nivel del sistema.

2. Condiciones habilitadoras para una implementación realista

Desarrollar una Estrategia de Competencias para el personal sanitario y asistencial solo tiene sentido si existen las condiciones para implementarla en contextos del mundo real. Los sistemas de salud de toda Europa operan bajo presiones estructurales significativas que influyen directamente en la viabilidad de las iniciativas de desarrollo del personal. La escasez de personal, las limitaciones financieras, la capacidad organizativa y las limitaciones de infraestructura condicionan el grado en que los profesionales sanitarios y asistenciales pueden participar de manera realista en programas de mejora y reconversión de competencias. Por tanto, una Estrategia de Competencias exitosa debe estar fundamentada en estas realidades e identificar las condiciones habilitadoras que permitan que las iniciativas de desarrollo del personal se traduzcan en la práctica.

Escasez de personal y falta de tiempo

La escasez de personal sigue siendo uno de los desafíos estructurales más significativos que enfrentan los sistemas sanitarios en Europa. Muchos países informan de escasez persistente de enfermeras, médicos y otros profesionales sanitarios y asistenciales, junto con dificultades para contratar y retener personal. Estas escaseces están impulsadas por una combinación de factores, que incluyen el cambio demográfico, el envejecimiento de la población, el aumento de la demanda de servicios y la jubilación de profesionales experimentados. En muchos casos, las escaseces se ven agravadas por los flujos migratorios y la distribución geográfica desigual del personal³. Las estimaciones recientes indican una escasez de aproximadamente 1,2 millones de profesionales sanitarios y asistenciales en toda la Unión Europea, con evidencia que pone de relieve la necesidad de estrategias multidimensionales que combinen la planificación del personal, las medidas de retención y el desarrollo de competencias para abordar este desafío⁴.

Las consecuencias de estas escaseces son visibles en el entorno de trabajo diario de los profesionales sanitarios y asistenciales. Las escaseces de personal se traducen con frecuencia en mayores cargas de trabajo, jornadas de trabajo más largas y menor flexibilidad en los turnos de personal. A menudo se exige a los profesionales sanitarios y asistenciales que trabajen en turnos ampliados, que cubran a colegas ausentes y que gestionen un número creciente de pacientes con necesidades de atención complejas. En tales condiciones, la participación en actividades de formación y desarrollo profesional se vuelve difícil. Incluso cuando existen oportunidades de formación, los profesionales pueden tener dificultades para encontrar

tiempo para participar en ellas junto con sus responsabilidades clínicas. Esto crea una tensión estructural entre la necesidad de fortalecer las competencias del personal, y las exigencias operativas del personal sanitario.

La falta de tiempo es, por tanto, una restricción central que debe abordarse al diseñar iniciativas de desarrollo del personal. Es poco probable que los programas de formación que requieren compromisos de tiempo sustanciales fuera del horario de trabajo logren una participación a gran escala. En cambio, las oportunidades de aprendizaje deben diseñarse para integrarse de manera más natural en los entornos de trabajo cotidianos, permitiendo a los profesionales desarrollar nuevas competencias sin añadir presiones insostenibles a roles ya exigentes.

Tiempo de aprendizaje protegido

Garantizar el tiempo de aprendizaje protegido es una de las condiciones habilitadoras más importantes para la mejora y reconversión eficaz de las competencias del personal. Los profesionales sanitarios y asistenciales necesitan tiempo dedicado dentro de sus horarios de trabajo para poder participar en la formación, reflexionar sobre los nuevos conocimientos y aplicar nuevas habilidades en la práctica. El tiempo de aprendizaje protegido es ampliamente reconocido como un mecanismo clave para apoyar el desarrollo profesional continuo en el ámbito sanitario. Sin un compromiso organizativo explícito de asignar tiempo para la formación, las actividades de aprendizaje suelen posponerse o relegarse a un segundo plano en favor de las necesidades inmediatas de prestación de servicios.

En la práctica, el tiempo de aprendizaje protegido puede adoptar varias formas. Algunas organizaciones asignan horas específicas dentro de los horarios de trabajo para el desarrollo profesional, mientras que otras integran las actividades de formación en reuniones regulares de equipo, sesiones de gobernanza clínica o programas educativos estructurados. Los enfoques de aprendizaje flexible, como la formación modular, las microcredenciales y los formatos de aprendizaje mixto, también pueden apoyar la participación en estos aprendizajes, reduciendo el tiempo requerido en cursos tradicionales impartidos desde las aulas. Sin embargo, la implementación del tiempo protegido para el aprendizaje requiere planificación organizativa y apoyo por parte de la dirección. Las organizaciones sanitarias deben garantizar que los esquemas de dotación de personal permitan a los profesionales recibir formación sin comprometer los resultados en salud de los pacientes. La implantación del tiempo protegido de trabajo suele requerir una planificación cuidadosa de la fuerza laboral y, en algunos casos, una capacidad adicional de personal para mantener la continuidad de los servicios.

³ [Health and care workforce in Europe: time to act](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2022.

⁴ [Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle](#). OECD/European Commission. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

Financiación y sostenibilidad del desarrollo del personal

La financiación representa otra condición habilitadora crítica para el éxito de la implementación de las estrategias de competencias del personal. El desarrollo de programas de formación, plataformas de aprendizaje digital, sistemas de certificación y mecanismos de evaluación requiere una inversión sostenida a lo largo del tiempo. Sin embargo, en muchos sistemas sanitarios, la financiación para el desarrollo del personal sigue siendo fragmentada entre diferentes instituciones y programas. Los presupuestos de formación pueden ser limitados, a corto plazo o dependientes de la financiación basada en proyectos, en lugar de estar integrados en las estructuras de financiación del sistema sanitario a largo plazo. Esta limitación puede dificultar el mantenimiento de las iniciativas de formación más allá de las fases piloto o la implementación inicial.

El compromiso financiero a largo plazo es, por tanto, esencial para garantizar que las iniciativas de desarrollo del personal sigan siendo estables y escalables. Este compromiso incluye financiación no solo para el desarrollo de materiales y programas de formación, sino también para las estructuras organizativas necesarias para apoyar el aprendizaje continuo. Estas estructuras pueden incluir plataformas de aprendizaje digital, unidades de coordinación de la formación, sistemas de tutoría y marcos de evaluación.

La inversión en el desarrollo del personal sanitario también debe entenderse como un componente estratégico de la resiliencia del sistema de salud. El fortalecimiento de las habilidades y la adaptabilidad del personal contribuye a una mejor prestación de servicios, un uso más eficaz de la tecnología y una mayor capacidad para responder a los desafíos sanitarios emergentes.

Infraestructura digital y preparación organizativa

La transformación digital está configurando cada vez más la organización y la prestación de los servicios sanitarios y asistenciales. Los registros electrónicos de salud, la telemedicina, el análisis de datos y la inteligencia artificial se están convirtiendo en componentes integrales de los sistemas sanitarios. Si bien estas tecnologías ofrecen oportunidades significativas para mejorar la prestación de atención, su uso eficaz depende tanto de la infraestructura tecnológica como de las capacidades del personal.

La evidencia sugiere que la adopción de las tecnologías de salud digital suele enfrentarse a barreras relacionadas con las limitaciones de infraestructura, la formación insuficiente y los factores organizativos. La transformación digital exitosa requiere, por tanto, un enfoque integral que aborde no solo el despliegue tecnológico, sino también las competencias del personal, los flujos de trabajo organizativos y las estructuras de liderazgo⁵.

El acceso a una infraestructura digital funcional es un requisito previo para desarrollar competencias digitales en todo el personal. Los profesionales sanitarios y asistenciales no pueden adquirir eficazmente habilidades digitales si las tecnologías que se espera que utilicen no están disponibles de forma fiable en sus entornos de trabajo. La variabilidad de la infraestructura digital entre países y organizaciones sanitarias sigue influyendo en el ritmo general de la transformación digital.

La preparación organizativa también desempeña un papel importante. Las herramientas digitales suelen requerir cambios en los flujos de trabajo clínicos, las prácticas de documentación y los patrones de comunicación dentro de los equipos sanitarios. Por tanto, los programas de formación deben ir acompañados de ajustes organizativos que permitan a los profesionales incorporar las herramientas digitales en la práctica habitual. Es fundamental que los profesionales sanitarios y asistenciales estén activamente involucrados en el diseño, la selección y la adaptación de las herramientas digitales, ya que esto aumenta la usabilidad, la relevancia y la aceptación, y reduce el riesgo de baja adopción tanto de las tecnologías como de la formación asociada.



⁵ [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

Gestión del cambio y capacidad de liderazgo

La transformación del personal a gran escala requiere un liderazgo eficaz y una gestión del cambio en múltiples niveles del sistema de salud. La introducción de nuevas competencias, tecnologías y procesos organizativos altera inevitablemente las formas de trabajo establecidas. Sin un liderazgo y apoyo adecuados, estos cambios pueden encontrar resistencia o no lograr el impacto previsto.

Los líderes sanitarios desempeñan un papel crítico en la configuración de culturas organizativas que apoyen el aprendizaje continuo y la innovación. Los líderes que promueven activamente el desarrollo profesional y crean entornos de aprendizaje de apoyo pueden influir significativamente en la participación del personal en las iniciativas de formación. Las estrategias de gestión del cambio deben, por tanto, acompañar a la implementación de los programas de desarrollo del personal. Estas estrategias pueden incluir la comunicación estructurada con el personal, la participación de los profesionales sanitarios y asistenciales en el diseño de las iniciativas de formación, y los mecanismos para recabar retroalimentación y adaptar los programas a lo largo del tiempo. El propio desarrollo del liderazgo también es un componente importante de las estrategias de competencias del personal. Los gestores sanitarios y los líderes organizativos requieren competencias específicas para guiar a los equipos a través de períodos de transformación, particularmente en relación con las transiciones en la digitalización y la sostenibilidad.

Transformación cultural y conductual

Además de los factores estructurales y organizativos, el desarrollo exitoso del personal depende de un cambio cultural y conductual más amplio. La integración de competencias digitales, verdes y fundamentales en la práctica sanitaria requiere que los profesionales adopten nuevas formas de trabajar, colaborar y tomar decisiones. Por ejemplo, la integración de herramientas digitales en los flujos de trabajo clínicos suele requerir que los profesionales reconsideren las rutinas establecidas, desarrollen nuevas formas de comunicación con los pacientes y colegas, y participen en procesos de toma de decisiones basados en datos. Del mismo modo, la adopción de prácticas medioambientalmente sostenibles en el ámbito sanitario puede implicar la reconsideración de las opciones de contratación, los procedimientos clínicos y los procesos organizativos.

Estos cambios van más allá de la formación técnica. Requieren cambios en la cultura profesional, las normas organizativas y los comportamientos individuales. Las iniciativas de desarrollo del personal deben, por tanto, incorporar elementos que apoyen la práctica reflexiva, la colaboración interdisciplinaria y el aprendizaje adaptativo. Integrar el aprendizaje continuo en la cultura de las organizaciones sanitarias puede ayudar a apoyar estas transiciones. Cuando el aprendizaje y la innovación se consideran componentes integrales de la práctica profesional en lugar de tareas adicionales, el desarrollo del personal se vuelve más sostenible y más estrechamente alineado con el trabajo cotidiano.

Construyendo itinerarios realistas para la implementación

Reconocer estas condiciones habilitadoras es esencial para garantizar que las estrategias de competencias del personal sigan siendo realistas e implementables. Las iniciativas de mejora y reconversión de competencias deben, por tanto, diseñarse de manera que reconozcan las realidades operativas de los sistemas sanitarios y las limitaciones a las que se enfrentan los profesionales sanitarios y asistenciales.

Abordar estos desafíos requiere una acción coordinada en múltiples niveles del sistema de salud. Los responsables políticos desempeñan un papel clave en el establecimiento de marcos políticos de apoyo y mecanismos de financiación. Las organizaciones sanitarias deben crear entornos de aprendizaje que apoyen el desarrollo profesional y la innovación. Los proveedores de educación y formación deben desarrollar itinerarios de aprendizaje flexibles y accesibles que se adapten a las necesidades de un personal diverso. Esto también requiere la integración sistemática de las competencias digitales, verdes y fundamentales en los planes de estudio de la educación y formación inicial, garantizando que estas habilidades se incorporen de forma temprana en el desarrollo profesional, en lugar de introducirse solo como componentes de aprendizaje adicionales u opcionales en etapas posteriores de la carrera profesional.

Cuando estos elementos están alineados, el desarrollo del personal puede superar los programas de formación aislados y convertirse en un componente integrado de la transformación del sistema de salud. Al abordar las limitaciones estructurales y apoyar las condiciones necesarias para el aprendizaje, los sistemas de salud pueden fortalecer la capacidad de su personal para adaptarse a los desafíos cambiantes y prestar una atención de alta calidad en promoción de la salud, prevención de enfermedades y asistencia.

3. Perspectivas de la consulta – prioridades y realidades para la implementación

El desarrollo de la Estrategia de Competencias de BeWell contó con el apoyo de un amplio proceso de consulta diseñado para garantizar que el marco refleje las realidades del desarrollo del personal en el ecosistema sanitario europeo. Por tanto, la Estrategia fue desarrollada a través de un enfoque participativo y por fases, destinado a construir progresivamente la apropiación, la legitimidad y la viabilidad práctica. Este enfoque también reconoce que las necesidades de formación y las condiciones de implementación varían entre países, sistemas de salud y roles profesionales, lo que requiere flexibilidad en la forma en que la Estrategia se aplica en diferentes contextos.

Una versión inicial de la Estrategia fue desarrollada a través de una consulta interna realizada entre las organizaciones participantes en el proyecto BeWell. Este proceso reunió la experiencia de socios activos en la gobernanza del sistema de salud, la educación y la formación, la salud digital, la salud pública, el desarrollo regional y la representación laboral. El resultado de esta primera fase fue un marco estratégico inicial que identificaba los dominios de competencias clave, las áreas prioritarias y los supuestos preliminares sobre la implementación.

La versión inicial de la Estrategia fue posteriormente refinada a través de un proceso de consulta más amplio que involucraba a las partes interesadas de todo el ecosistema sanitario. Este proceso combinó una consulta pública en línea con una serie de talleres específicos con partes interesadas organizados a lo largo del proyecto. El proceso de consulta se extendió a lo largo de dos años y medio e incluyó puntos de revisión periódicos que permitieron el refinamiento progresivo de la Estrategia. En total, se recogieron 765 contribuciones de todas las actividades de consulta, incluidas las respuestas a la encuesta en línea y las aportaciones recogidas durante los talleres y sesiones de debate. Estas contribuciones procedían de múltiples grupos de partes interesadas, incluidos responsables políticos, gestores sanitarios, educadores y profesionales sanitarios y asistenciales. Los pacientes, sus representantes y las organizaciones de pacientes también contribuyeron a la consulta. Aunque los grupos de pacientes representaron una parte menor del total de participantes, sus perspectivas ayudaron a ampliar la comprensión del desarrollo del personal en relación con la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la calidad de la atención y la prestación de servicios.

Los talleres específicos permitieron un debate más profundo sobre los hallazgos emergentes y facilitaron el diálogo entre las partes interesadas de los ámbitos de la salud, la educación y las políticas. Estos intercambios ayudaron a validar los resultados de la consulta, aclarar los desafíos de implementación y refinar las prioridades estratégicas reflejadas en la versión final de la Estrategia.

La consulta tenía como objetivo capturar tres dimensiones clave del desarrollo del personal: las necesidades percibidas de competencias, las barreras estructurales a la participación en la formación y las condiciones habilitadoras para la implementación. En conjunto, estas aportaciones proporcionan una visión fundamentada de las realidades actuales de la formación en el ecosistema sanitario europeo.

De este proceso de consulta surgieron varios patrones consistentes. Las competencias digitales parecen ser la prioridad de formación del personal más inmediata y el área donde la demanda del personal, la atención política y la oferta formativa están más estrechamente alineadas. Las competencias relacionadas con la sostenibilidad son reconocidas como estratégicamente importantes por varios grupos de partes interesadas, especialmente los responsables políticos y los actores de nivel sistémico, pero las percepciones varían entre los encuestados y siguen estando integradas de manera desigual en los itinerarios de formación y en la práctica profesional. Las competencias fundamentales son ampliamente valoradas en todos los grupos de partes interesadas y ya están más consolidadas en los programas educativos. Por último, las limitaciones estructurales - especialmente la presión del tiempo y la intensidad de la carga de trabajo - representan las barreras más significativas para ampliar las iniciativas de formación.

Estas perspectivas sugieren que el desafío central al que se enfrentan los sistemas de salud no es la identificación de las competencias relevantes, sino el desarrollo de itinerarios realistas capaces de integrar nuevas habilidades en entornos organizativos y profesionales ya sobrecargados, también mediante su integración más temprana en los sistemas de educación y formación inicial.

3.1. Prioridades en materia de competencias derivadas de la consulta

La consulta recogió perspectivas de cinco grupos principales de partes interesadas: profesionales sanitarios y asistenciales, educadores y proveedores de formación, gestores sanitarios, responsables políticos y representantes de pacientes. Cada grupo interactúa con el desarrollo de competencias del personal desde diferentes posiciones institucionales y, por tanto, destacó una variedad de prioridades y limitaciones.

Los profesionales sanitarios y asistenciales aportaron información sobre las realidades prácticas de la participación en la formación y la aplicación de competencias en entornos clínicos. Los educadores y proveedores de formación se centraron en el diseño curricular, los enfoques pedagógicos y la integración de nuevas competencias en los programas de formación existentes. Los gestores sanitarios reflejaron la

capacidad organizativa y la viabilidad operativa dentro de las instituciones sanitarias. Los responsables políticos aportaron perspectivas a nivel sistémico relacionadas con la planificación del personal, los marcos regulatorios y la transformación del sistema de salud a largo plazo. Los representantes de los pacientes centraron su atención en la calidad de la atención, la accesibilidad y la capacidad de respuesta a las necesidades de los pacientes.

A pesar de estas diferentes posiciones institucionales, surgieron varias prioridades convergentes en todos los grupos de partes interesadas. Las competencias digitales aparecieron consistentemente como el área más inmediata para el desarrollo del personal. Los profesionales sanitarios y asistenciales identificaron las habilidades de salud digital como una necesidad de desarrollo profesional primaria, especialmente en relación con los registros electrónicos de salud, la telemedicina, las herramientas de comunicación digital, la inteligencia artificial y la ciberseguridad. Estas prioridades reflejan la rápida digitalización de los sistemas sanitarios y la creciente integración de las tecnologías digitales en los flujos de trabajo clínicos cotidianos.

Los responsables políticos subrayaron igualmente las competencias digitales como una prioridad para la inversión a nivel sistémico. El fortalecimiento de la alfabetización digital y las capacidades de salud digital se consideró esencial para la implementación de iniciativas de política más amplias, incluidos los sistemas de salud basados en datos, los modelos de atención integrada y las infraestructuras de salud digital transfronterizas. Las instituciones educativas ya han comenzado a responder a esta transformación. Las competencias digitales están cada vez más integradas en los planes de estudio y programas de formación existentes, aunque todavía no en la misma medida que las habilidades clínicas tradicionales. Esto indica que la adaptación institucional está en marcha, pero sigue siendo incompleta.

Las competencias relacionadas con la sostenibilidad ocupan una posición más compleja en el panorama de competencias del personal. Los responsables políticos identifican consistentemente las competencias verdes como una prioridad estratégica importante, reflejando la creciente atención política prestada a los sistemas de salud sostenibles desde el punto de vista medioambiental y resilientes al clima. Sin embargo, estas prioridades aún no se reflejan plenamente en las percepciones del personal ni en los itinerarios de formación. Los profesionales sanitarios y asistenciales tendieron a situar las competencias verdes por debajo de las competencias digitales o transversales en términos de sus necesidades inmediatas de desarrollo profesional, y las instituciones educativas informan de niveles más bajos de integración curricular. Estas discrepancias reflejan la etapa relativamente temprana de institucionalización de las competencias en materia de sostenibilidad en el sector sanitario. Las responsabilidades medioambientales son cada vez más reconocidas en los marcos políticos, pero su traducción a los sistemas de formación y a la práctica profesional sigue siendo desigual.

Las competencias fundamentales y transversales emergieron como una prioridad ampliamente reconocida por todos los grupos de partes interesadas. La comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la participación del paciente fueron consistentemente destacados como capacidades esenciales para la colaboración eficaz en entornos sanitarios cada vez más complejos. Los educadores informaron de que estas competencias ya están relativamente bien integradas en muchos programas de formación sanitaria. Estas competencias también desempeñan un papel habilitador en el apoyo a la adopción de tecnologías digitales e iniciativas de sostenibilidad. La cultura organizativa, la colaboración interdisciplinaria y el cambio conductual son todos críticos para el éxito de la transformación, lo que hace de las competencias transversales una condición habilitadora importante para el cambio más amplio del sistema de salud.



3.2. Barreras estructurales a la participación en la formación

Si bien existe un fuerte apoyo para ampliar el desarrollo de competencias del personal en todos los dominios, la consulta también puso de relieve importantes barreras para su implementación. En todos los grupos de partes interesadas, la limitación más frecuente fue la falta de tiempo.

Los profesionales sanitarios y asistenciales informaron de oportunidades limitadas para participar en actividades de formación debido a la pesada carga de trabajo y a los horarios exigentes. La escasez de personal, el aumento de la demanda de servicios y la creciente complejidad de la atención al paciente suelen dejar poca flexibilidad en las operaciones clínicas diarias. En muchos casos, los profesionales indicaron que existen oportunidades de formación, pero siguen siendo difíciles de acceder en la práctica porque la participación requiere tiempo que simplemente no está disponible en horarios de trabajo ya sobrecargados.

Los gestores sanitarios describieron una limitación similar desde una perspectiva organizativa. Liberar personal para la formación puede ser operativamente difícil cuando las organizaciones sanitarias ya operan en condiciones de dotación de personal ajustada. La participación en la formación puede requerir la sustitución temporal del personal, la reorganización de turnos o la redistribución de tareas clínicas entre equipos ya sobrecargados. Como resultado, incluso cuando las organizaciones reconocen la importancia del desarrollo del personal, las actividades de formación pueden postponerse o limitarse en escala para mantener la continuidad del servicio.

Los educadores y proveedores de formación destacaron restricciones adicionales relacionadas con la capacidad curricular. Los programas de formación para las profesiones sanitarias y asistenciales ya se enfrentan a la presión de integrar una amplia gama de competencias, incluyendo las habilidades clínicas, los requisitos regulatorios y los estándares profesionales. Integrar nuevas áreas de competencia, especialmente las habilidades digitales y relacionadas con la sostenibilidad, requiere un equilibrio cuidadoso dentro de los planes de estudio existentes. Sin embargo, este desafío no debe entenderse como una limitación fija. Las competencias digitales y de sostenibilidad son cada vez más reconocidas como componentes fundamentales de la práctica profesional y pueden integrarse en la enseñanza clínica existente, en lugar de tratarse como contenido adicional. En muchos casos, el problema está menos relacionado con la falta de espacio en los planes de estudio y más con el ritmo de adaptación curricular y la necesidad de actualizar los enfoques pedagógicos, racionalizar el contenido existente e incorporar nuevas competencias en todas las asignaturas.

La consulta también reveló que los factores organizativos y culturales influyen en la participación en la formación. En algunos entornos, la formación puede seguir percibiéndose como una actividad adicional, en lugar de un componente integrado de la práctica profesional. Cuando el aprendizaje se trata como algo separado de los procesos de trabajo habituales, la participación se vuelve más difícil de mantener a lo largo del tiempo.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que la principal barrera para la mejora de competencias del personal no es la falta de interés o concienciación, sino la capacidad estructural de los sistemas sanitarios para acomodar las actividades de aprendizaje dentro de las operaciones

cotidianas. Por tanto, es poco probable que las iniciativas de formación que se basan principalmente en cursos adicionales impartidos fuera del horario de trabajo logren una adopción a gran escala.

Los enfoques más eficaces probablemente implicarán modelos de aprendizaje integrados directamente en los flujos de trabajo profesionales. Estos pueden incluir el aprendizaje en el puesto de trabajo, los formatos de formación mixta, los cursos modulares y los acuerdos organizativos que permiten tiempo protegido para el desarrollo profesional. Integrar las oportunidades de aprendizaje en la propia estructura del trabajo sanitario puede representar una de las condiciones habilitadoras más importantes para el desarrollo de competencias del personal a gran escala.

3.3. Perspectivas de gobernanza e implicaciones para la implementación

La consulta también reveló diferencias importantes en las perspectivas entre los distintos niveles de gobernanza. Si bien las partes interesadas estuvieron ampliamente de acuerdo en la importancia de las competencias digitales, verdes y transversales, enfatizaron diferentes aspectos de la agenda de competencias según su rol institucional.

Los profesionales sanitarios y asistenciales se centraron en la viabilidad práctica y la relevancia para el trabajo clínico diario. Sus respuestas destacaron cuestiones como el acceso a la formación, la disponibilidad de tiempo y la alineación entre el contenido de la formación y las tareas profesionales reales. Los educadores y proveedores de formación se centraron en la integración curricular y el diseño pedagógico, destacando el desafío de incorporar nuevas competencias en programas de formación ya densos. Los gestores sanitarios abordan el desarrollo del personal desde una perspectiva organizativa, enfatizando la capacidad de personal, los costes de formación y la viabilidad operativa de liberar personal para actividades de aprendizaje. Los responsables políticos adoptaron una perspectiva estratégica a más largo plazo, centrándose en la transformación del personal, los marcos regulatorios y la alineación del desarrollo de competencias con las agendas políticas más amplias del sistema de salud.

Reconocer estas diferentes perspectivas es esencial para una implementación eficaz. Las estrategias de desarrollo del personal deben abordar no solo las prioridades de competencias, sino también las realidades institucionales a las que se enfrentan los actores responsables de implementarlas, al tiempo que siguen siendo adaptables a las diferencias en los sistemas nacionales de salud, los entornos regulatorios y los roles profesionales.

Las competencias digitales representan el área de acción más inmediata para el desarrollo del personal, dada la alineación entre la demanda del personal, las prioridades políticas y la preparación institucional. Las competencias de sostenibilidad requieren un proceso de integración institucional a más largo plazo a través de marcos políticos, sistemas de acreditación y liderazgo organizativo. Las competencias transversales apoyan la adopción de ambos dominios fortaleciendo la colaboración, la comunicación y el liderazgo en los entornos sanitarios.

La implementación eficaz depende, por tanto, de una acción coordinada en múltiples niveles del sistema de salud, incluidas las instituciones europeas, los gobiernos nacionales, las organizaciones sanitarias, los proveedores de educación y las comunidades profesionales.

4. Itinerarios de implementación multinivel

La consulta realizada como parte de la Estrategia de Competencias de BeWell confirma que el desarrollo de competencias del personal no puede abordarse a través de iniciativas aisladas o por actores institucionales individuales. La transformación de los sistemas sanitarios, impulsada por la digitalización, los imperativos de sostenibilidad y la evolución de los modelos de promoción de la salud y atención, requiere una acción coordinada en múltiples niveles de gobernanza.

Si bien la arquitectura de competencias desarrollada en el proyecto BeWell proporciona un marco estructurado para identificar las competencias requeridas por el personal sanitario y asistencial, la consulta destacó que la implementación depende en gran medida de las condiciones institucionales. Las partes interesadas enfatizaron consistentemente las barreras estructurales, como la escasez de personal, el tiempo limitado para la formación y las limitaciones de capacidad organizativa. Estas realidades conllevan que las estrategias exitosas de desarrollo del personal incorporen oportunidades de aprendizaje dentro de los sistemas sanitarios, en lugar de depender exclusivamente de iniciativas de formación adicionales.

La consulta también reveló que los diferentes actores enfatizan diferentes aspectos de la agenda de competencias. Los responsables políticos se centran principalmente en la transformación del sistema a largo plazo y los marcos regulatorios. Los gestores sanitarios enfatizan la viabilidad operativa y la capacidad del personal. Los educadores destacan los desafíos de integración curricular y las consideraciones de diseño de la formación. Los profesionales sanitarios y asistenciales subrayan la importancia de la relevancia para la práctica clínica y los formatos de aprendizaje accesibles.

Abordar estas perspectivas divergentes requiere un enfoque de implementación multinivel. Las siguientes secciones describen las acciones recomendadas en seis niveles de gobernanza: instituciones europeas, autoridades nacionales y regionales, organizaciones sanitarias, proveedores de educación, profesionales individuales y organizaciones de pacientes y de la sociedad civil. Juntos, estos itinerarios tienen como objetivo crear las condiciones habilitadoras para la mejora de competencias del personal a gran escala y sostenible



Nivel europeo

Políticas, financiación y coordinación



Nivel nacional y regional

Estrategia de la fuerza laboral y regulación



Nivel organizativo

Flujos de trabajo y condiciones de formación



Proveedores de educación y formación

Planes de estudio y diseño de la formación



Profesionales de la salud y de la atención sanitaria

Aprendizaje permanente



Organizaciones de pacientes y de la sociedad civil

Rendición de cuentas y pertinencia

4.1. European level – Enabling alignment and coordination

Las instituciones europeas desempeñan un papel clave en la configuración del entorno estratégico en el que se desarrollan las políticas nacionales de personal sanitario, los sistemas educativos y los mercados laborales. Aunque la organización de los servicios sanitarios y los sistemas de formación sigue siendo principalmente una competencia nacional, los marcos de la UE influyen cada vez más en la transformación del personal mediante la coordinación política, la financiación y las iniciativas regulatorias.

Varias grandes agendas políticas europeas convergen con las prioridades de competencias de la estrategia de BeWell. El Espacio Europeo de Datos Sanitarios busca facilitar el uso transfronterizo seguro de los datos sanitarios, mientras que el Reglamento de Inteligencia Artificial y otros desarrollos regulatorios están configurando el uso de tecnologías basadas en datos en el ámbito sanitario, lo que exige una sólida alfabetización digital entre los profesionales sanitarios y asistenciales. Al mismo tiempo, el Pacto Verde Europeo y otras iniciativas relacionadas refuerzan la integración de la sostenibilidad en todos los sectores, incluido el sanitario.

Paralelamente, las iniciativas europeas en materia de personal promueven el desarrollo de competencias, el aprendizaje permanente y la modernización de los sistemas de educación y formación profesional. Estas prioridades se reflejan en la **Unión de Competencias**, cuyo objetivo es reforzar el desarrollo de competencias en el mercado laboral europeo. Entre sus iniciativas destacan la ampliación del uso de microcredenciales como herramienta de aprendizaje flexible, el fortalecimiento del **Pacto por las Competencias** para apoyar la adquisición de nuevas capacidades en sectores estratégicos, incluido el sanitario, y la futura **Iniciativa de Portabilidad de Competencias**. Esta última pretende mejorar la transparencia, el reconocimiento y la digitalización de las competencias y cualificaciones en toda la UE, favoreciendo la movilidad laboral, abordando la escasez de profesionales y facilitando el uso de credenciales digitales.

Los resultados de la consulta indican que la coordinación a nivel europeo puede acelerar el desarrollo de competencias mediante la alineación de las agendas políticas, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje transfronterizo. Las partes interesadas destacaron la importancia de los marcos comunes de competencias, los recursos de aprendizaje compartidos y las iniciativas de formación financiadas por la UE, adaptables a los distintos Estados miembros.

Acciones recomendadas

Las instituciones europeas podrían considerar el apoyo al desarrollo de competencias del personal a través:

- **Alinear las iniciativas para el desarrollo de las habilidades de los profesionales de la salud y asistenciales con los marcos políticos más amplios de la UE**, incluidos el Espacio Europeo de Datos Sanitarios, el Pacto Verde Europeo y las estrategias de personal sanitario y asistencial de la UE.
- **Fomentar la integración de las competencias digitales, ecológicas y transversales en los marcos europeos de cualificaciones y competencias**, incluidos el MEC y los estándares de competencia profesional pertinentes.
- **Reforzar el apoyo financiero a los programas de formación de la fuerza laboral**, incluidos EU4Health, Erasmus+, Horizonte Europa y el Fondo Social Europeo.
- **Promover la cooperación transfronteriza y el intercambio de conocimientos**, especialmente a través de redes de aprendizaje europeas y plataformas de aprendizaje digital compartidas.
- **Facilitar el reconocimiento mutuo y la portabilidad de las competencias y las microcredenciales**, apoyando la movilidad de los profesionales sanitarios y asistenciales y alineándose con las iniciativas europeas para mejorar la transparencia y el reconocimiento de las competencias.

Entre las iniciativas europeas que ya contribuyen a esta agenda figuran proyectos de formación financiados por la UE, iniciativas de aprendizaje transfronterizo y marcos europeos de competencias que apoyan las transiciones digital y sostenible en el ámbito sanitario.

Programas europeos de apoyo al desarrollo de competencias digitales

Las recientes iniciativas europeas ilustran cómo los programas coordinados a nivel de la UE pueden acelerar el desarrollo de competencias del personal en varios Estados miembros. Varios proyectos financiados en el marco de programas de la UE como EU4Health y Erasmus+ han desarrollado iniciativas de formación a gran escala destinadas a fortalecer las competencias digitales de los profesionales sanitarios y asistenciales. Por ejemplo, el **proyecto TRANSITION** proporciona desarrollo profesional continuo modular sobre herramientas de salud digital, resiliencia y atención oncológica multidisciplinaria para más de 10 000 profesionales en 14 países europeos. Del mismo modo, **DDS-MAP** ha desarrollado formación digital basada en microcredenciales apoyada por herramientas de aprendizaje innovadoras, incluidos entornos de realidad virtual y aumentada diseñados para fortalecer las competencias de salud digital y la resiliencia del personal.

Otras iniciativas demuestran cómo los programas de formación especializados pueden abordar necesidades clínicas y organizativas específicas. El **proyecto e-Hospital4Future** se centra en apoyar la transformación digital de los hospitales mediante la formación en gestión digital de pacientes, aplicaciones de IA y toma de decisiones clínicas basadas en datos. El **proyecto H-PASS** ha desarrollado un ecosistema integral de competencias digitales que combina formación acreditada, programas de formación de formadores y módulos de liderazgo digital destinados a fortalecer la madurez digital de las organizaciones sanitarias. Una característica común de estos programas es el uso de formatos de formación acreditados, incluidas microcredenciales y módulos de desarrollo profesional continuo, combinados con la colaboración transfronteriza entre universidades, proveedores de atención sanitaria y asociaciones profesionales.

Estas experiencias demuestran cómo los instrumentos de financiación europeos pueden apoyar la mejora de competencias del personal a gran escala, al tiempo que posibilitan el intercambio de conocimientos entre los sistemas de salud. También destacan el papel que los programas a nivel de la UE pueden desempeñar en el apoyo a la implementación de marcos de competencias y modelos de formación emergentes en múltiples contextos nacionales.

4.2. Nivel nacional y regional – Integrando competencias en la gobernanza

Las autoridades nacionales y regionales desempeñan un papel central en la traducción de las prioridades de la política europea en estrategias concretas de desarrollo del personal. Son responsables de la planificación del personal, la regulación del sistema educativo, la acreditación profesional y la gobernanza del sistema de salud.

La consulta destacó que la integración de nuevas competencias en el desarrollo del personal suele depender de decisiones a nivel político relacionadas con los requisitos de formación, los estándares de acreditación y los incentivos financieros. Los responsables políticos que participaron en la consulta enfatizaron la importancia de vincular el desarrollo de competencias del personal con las agendas más amplias de transformación del sistema de salud. Las estrategias nacionales representan, por tanto, un mecanismo clave para integrar las competencias digitales y de sostenibilidad en la planificación del personal a largo plazo.

Acciones recomendadas

Las autoridades nacionales y regionales podrían considerar las siguientes acciones para apoyar el desarrollo de competencias del personal:

- **Integrar las competencias digitales y de sostenibilidad en las estrategias nacionales de personal sanitario y asistencial, así como en los marcos de planificación de la fuerza laboral.**
- **Fomentar reformas de los planes de estudio y de los sistemas de acreditación que incorporen competencias emergentes**, especialmente en salud digital, sostenibilidad y colaboración interdisciplinar.
- **Desarrollar incentivos que apoyen el aprendizaje permanente entre los profesionales sanitarios y asistenciales**, incluidos los requisitos de desarrollo profesional continuo y los mecanismos de progresión profesional.
- **Apoyar el desarrollo de marcos nacionales de competencias alineados con los estándares europeos**, facilitando la comparabilidad y el reconocimiento de las competencias.
- **Establecer mecanismos de seguimiento para supervisar el desarrollo de competencias de la fuerza laboral**, incluidos indicadores nacionales relacionados con la participación en la formación y la adquisición de competencias.

Estas acciones pueden ayudar a garantizar que el desarrollo de competencias del personal esté integrado dentro de las estructuras de gobernanza del sistema de salud más amplias, en lugar de ser tratado como iniciativas de formación aisladas.

Plataformas de coordinación nacional que apoyan el desarrollo de la capacidad del personal y la participación en la UE

Algunos Estados miembros han establecido mecanismos de coordinación estructurados para fortalecer tanto la participación de los sistemas de salud regionales en las iniciativas europeas como el desarrollo de las capacidades del personal necesarias para apoyar la transformación del sistema de salud.

En Italia, el Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS) funciona como una estructura de coordinación permanente que involucra al Ministerio de Salud, las Regiones y las Provincias Autónomas. Además de apoyar la internacionalización del sistema sanitario italiano, ProMIS desempeña un papel activo en el fortalecimiento de las capacidades del personal a través de actividades de formación y desarrollo de capacidades específicas.

Algunas de las iniciativas recientes incluyen “La workforce al centro del rafforzamento dei servizi sanitari”, que tiene como objetivo fortalecer los sistemas sanitarios regionales mediante la formación, el mapeo de competencias y el desarrollo de modelos de trabajo multidisciplinarios en ámbitos como la salud mental, la atención sensible al género y el cribado de cáncer. El programa combina múltiples enfoques de aprendizaje, incluyendo formación presencial, seminarios web, módulos de aprendizaje en línea (e-learning), actividades de mentoría y comunidades de práctica, apoyados por una plataforma digital de aprendizaje específica para profesionales sanitarios y asistenciales.

TA través de estas actividades, ProMIS apoya el desarrollo de competencias técnicas y transversales entre los profesionales sanitarios y de atención social, al tiempo que fortalece la colaboración entre las autoridades sanitarias regionales, las instituciones nacionales y los socios europeos.

Este ejemplo ilustra cómo las plataformas de coordinación nacionales pueden apoyar simultáneamente el desarrollo del personal, fortalecer la capacidad institucional y facilitar la participación en las iniciativas de política y programas de salud europeos.

4.3. Nivel organizativo – Poniendo en práctica las competencias

Las organizaciones sanitarias representan el entorno operativo en el que las competencias del personal se aplican en última instancia. Los hospitales, las redes de atención primaria, los institutos de salud pública, los centros de atención a largo plazo y otros proveedores de atención son, por tanto, actores centrales en la implementación de las estrategias de competencias del personal.

La consulta reveló que las limitaciones organizativas representan la barrera más significativa para la participación en la formación. Los gestores sanitarios enfatizaron consistentemente la escasez de personal, las presiones de prestación de servicios y los recursos financieros limitados como obstáculos para poder liberar personal para la formación. Los profesionales sanitarios y asistenciales informaron igualmente de que las pesadas cargas de trabajo suelen impedir la participación en actividades de formación adicionales. Como resultado, es poco probable que las iniciativas de formación que requieren compromisos de tiempo sustanciales fuera del horario de trabajo logren una amplia adopción. Estos hallazgos sugieren que las estrategias de desarrollo del personal eficaces deben priorizar los modelos de formación que estén integrados en la práctica profesional, en lugar de añadirse encima de las responsabilidades existentes.

Acciones recomendadas

Las organizaciones sanitarias podrían considerar la implementación de las siguientes medidas:

- **Establecer tiempo protegido para el aprendizaje del personal**, garantizando que el desarrollo de la plantilla se reconozca como una prioridad organizativa fundamental.
- **Adoptar enfoques de aprendizaje integrado en el trabajo**, combinando la práctica clínica con actividades de aprendizaje estructuradas.
- **Promover formatos de aprendizaje mixto**, incluidos módulos digitales, aprendizaje basado en simulación y tutoría en el puesto de trabajo.
- **Integrar las herramientas digitales de forma que reduzcan la carga administrativa** en lugar de incrementar la carga de trabajo.
- **Vincular el desarrollo de competencias con la progresión profesional y las estrategias de retención**, creando incentivos para el desarrollo profesional continuo.

Estos enfoques pueden ayudar a crear entornos organizativos que apoyen el aprendizaje continuo, al tiempo que mantienen la capacidad de prestación de servicios.

Desarrollo de la fuerza laboral basado en competencias en la práctica

El Sistema Integrado de Competencias (ISC), implementado en el IRCCS Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori “Dino Amadori” en Italia (Emilia-Romaña), proporciona un modelo organizativo estructurado para alinear el desarrollo de las competencias de la fuerza laboral con las prioridades institucionales.

El sistema se basa en un ciclo continuo de mapeo de competencias, evaluación y formación específica. Los profesionales sanitarios y asistenciales se someten a evaluaciones regulares que combinan la autoevaluación, la evaluación gerencial y el diálogo estructurado, lo que permite a las organizaciones identificar las brechas de competencias y definir itinerarios de aprendizaje individuales y de equipo. Estos se operacionalizan a través de Expedientes de Formación Individual y Grupal, vinculando el desarrollo del personal directamente a las necesidades organizativas.

El modelo integra la formación en múltiples dominios, incluidas las competencias técnicas, el liderazgo, las habilidades transversales, la equidad y la inclusión, y la alfabetización en salud. Está respaldado por mecanismos de seguimiento continuo, incluidas las revisiones del desempeño, los indicadores de proceso y la retroalimentación del personal, garantizando que las actividades de formación sigan alineadas con los requisitos de servicio en evolución.

Inicialmente pilotado en tres unidades operativas, el sistema se extendió posteriormente a toda la organización tras demostrar mejoras en la alineación de la formación, la participación del personal y el rendimiento organizativo. La participación en las evaluaciones de competencias aumentó significativamente con el tiempo, junto con altas tasas de implementación de las actividades de formación planificadas y una inversión sostenida en el desarrollo profesional.

El SIC ilustra cómo las organizaciones sanitarias pueden pasar de la provisión de formación ad hoc a un enfoque estructurado y basado en datos para el desarrollo del personal. Al integrar la evaluación de competencias, el diseño de la formación y la estrategia organizativa, estos modelos apoyan el aprendizaje continuo, fortalecen la participación del personal y mejoran la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las cambiantes demandas sanitarias.

4.4. Proveedores de educación y formación – Transformando los planes de estudio

Las instituciones de educación y formación desempeñan un papel crucial en la preparación de los profesionales sanitarios y asistenciales, tanto actuales como futuros, para los entornos sanitarios y asistenciales en evolución. Las universidades, los proveedores de formación profesional y las organizaciones de desarrollo profesional continuo son responsables de diseñar e impartir programas de formación alineados con las necesidades emergentes del personal.

La consulta reveló que muchos proveedores de educación ya han comenzado a integrar competencias transversales en los programas de formación, mientras que las competencias digitales se incorporan cada vez más en los planes de estudio. Sin embargo, los educadores también destacaron los desafíos relacionados con la sobrecarga curricular y la necesidad de equilibrar la formación clínica tradicional con los requisitos de competencias emergentes. Abordar estos desafíos requiere modelos de formación flexibles capaces de adaptarse a las necesidades de competencias que cambian rápidamente.

Acciones recomendadas

Los proveedores de educación podrían considerar los siguientes enfoques:

- **Integrar las competencias digitales y de sostenibilidad en los planes de estudio existentes**, garantizando que estas habilidades se incorporen en la formación clínica en lugar de impartirse como módulos independientes.
- **Desarrollar formatos de formación modular y microcredenciales**, permitiendo a los profesionales adquirir competencias específicas a lo largo de sus carreras.
- **Promover entornos de aprendizaje interdisciplinarios**, reflejando la naturaleza colaborativa de los sistemas sanitarios contemporáneos.
- **Reforzar las alianzas con las organizaciones sanitarias**, garantizando que los programas de formación reflejen las necesidades reales del personal.
- **Ampliar los modelos de aprendizaje basados en la práctica**, incluida la formación mediante simulación, las prácticas clínicas y los enfoques de aprendizaje basado en problemas.

Estas estrategias pueden ayudar a garantizar que los sistemas educativos sigan respondiendo a las necesidades cambiantes del sistema sanitario, al tiempo que mantienen altos estándares profesionales.

Integración de las competencias digitales y de sostenibilidad en la formación en atención primaria

Las organizaciones de atención primaria de toda Europa están desarrollando herramientas prácticas e iniciativas de formación que apoyan el desarrollo de competencias digitales y de sostenibilidad entre los profesionales sanitarios y asistenciales.

Por ejemplo, el Instituto de Medicina General de la Universidad de Friburgo, Alemania, ha desarrollado herramientas de aprendizaje digital que apoyan la comunicación y la transformación de la práctica digital, incluida la **tala-med Cardio App**, adisponible en varios idiomas, y la **plataforma train-a-med**, diseñada para apoyar la formación digital de los profesionales sanitarios y asistenciales. Estas herramientas tienen como objetivo fortalecer el uso de las tecnologías digitales en la práctica clínica y apoyar la comunicación entre los profesionales y los pacientes.

En el ámbito de la sostenibilidad medioambiental, en Alemania, varias iniciativas están ayudando a las organizaciones sanitarias a evaluar y reducir su huella medioambiental. Entre los ejemplos se incluyen herramientas como la **Calculadora Cafoges** y la **Calculadora Klineg**, que permiten a los proveedores de atención sanitaria medir el impacto de carbono de la prestación de atención sanitaria e identificar oportunidades para prácticas más sostenibles. Estas herramientas apoyan el desarrollo de competencias relacionadas con la sostenibilidad dentro de las organizaciones sanitarias.

Las iniciativas de formación centradas en una atención sanitaria más ecológica también están surgiendo en varios países europeos. En los Países Bajos, por ejemplo, programas como la **Green Care Academy** proporcionan formación y recursos prácticos para apoyar a los profesionales sanitarios y asistenciales en la integración de los principios de sostenibilidad en la práctica clínica y la organización sanitaria.

Estos ejemplos ilustran cómo las herramientas prácticas, los programas de formación y las plataformas digitales pueden apoyar el desarrollo de competencias tanto digitales como verdes en entornos sanitarios reales. Estas iniciativas demuestran el potencial para integrar la sostenibilidad y la transformación digital en la formación del personal, manteniendo una estrecha vinculación con la práctica clínica.

4.5. Profesionales sanitarios y asistenciales – Participando en el aprendizaje permanente

Los propios profesionales sanitarios y asistenciales son actores centrales en la transformación del personal. El aprendizaje continuo es esencial para mantener la competencia profesional en entornos caracterizados por el rápido cambio tecnológico, la evolución de los enfoques terapéuticos y la creciente complejidad del sistema.

La consulta mostró que los profesionales sanitarios y asistenciales reconocen la importancia de la formación continua, especialmente en salud digital y colaboración interdisciplinaria. Sin embargo, la participación en las actividades de formación suele estar limitada por la disponibilidad de tiempo reducida y las responsabilidades profesionales en competencia. Apoyar a los profesionales en la participación en el aprendizaje permanente requiere, por tanto, oportunidades de formación accesibles y flexibles, alineadas con la práctica profesional.

Acciones recomendadas

Los profesionales sanitarios y asistenciales podrían considerar los siguientes enfoques:

- **Utilizar marcos de competencias** como los desarrollados en el proyecto BeWell **para evaluar las necesidades individuales de desarrollo de competencias.**
- **Participar en itinerarios estructurados de desarrollo profesional**, incluidos programas de formación acreditados y cursos de microcredenciales.
- **Participar en entornos de aprendizaje colaborativo**, incluidos el aprendizaje entre iguales, las comunidades de práctica y las iniciativas de formación interdisciplinar.
- **Contribuir a los mecanismos de retroalimentación y a los procesos de evaluación**, ayudando a mejorar de forma continua los programas de formación y los recursos de aprendizaje.

Estas acciones pueden apoyar a los profesionales en el mantenimiento y la ampliación de sus competencias, al tiempo que contribuyen a la transformación más amplia del personal.

Integración del desarrollo profesional continuo en la práctica laboral: lecciones de los sistemas de enfermería en Europa

Las experiencias de los sistemas de enfermería de toda Europa ilustran cómo la implementación del desarrollo profesional continuo (DPC) depende de la alineación entre los marcos regulatorios, el apoyo organizativo y la capacidad del personal.

En todos los países coexisten diferentes modelos de implementación. En algunos contextos, el DPC está vinculado a la renovación de la licencia y está respaldado por sistemas de créditos estructurados y marcos nacionales. En otros, la participación es voluntaria y depende en gran medida del apoyo del empleador o de la iniciativa individual. Estas variaciones demuestran que los requisitos formales por sí solos no son suficientes para garantizar la adopción.

Donde el DPC está integrado más eficazmente, se pueden observar en la práctica varias condiciones habilitadoras como:

- la provisión de tiempo protegido para la formación dentro del horario laboral;
- la integración del DPC en la planificación del personal y las estrategias organizativas;
- el uso de formatos de impartición flexibles, incluido el aprendizaje en línea y en el puesto de trabajo;
- la participación de los organismos profesionales en la acreditación y orientación de los itinerarios de formación.

Por el contrario, donde estas condiciones están ausentes, la participación está significativamente limitada por la escasez de personal, la presión del tiempo y el apoyo financiero limitado, lo que a menudo resulta en que la formación se realice fuera del horario de trabajo o no se realice en absoluto.

Estas experiencias ponen de relieve que la implementación eficaz del aprendizaje permanente requiere una acción coordinada en los niveles político, organizativo y profesional. Integrar la formación en las condiciones de trabajo y las estructuras de prestación de servicios es esencial para garantizar que el desarrollo de competencias sea accesible y sostenible en la práctica.

Fuente: [EFN Report on Continuous Professional Development \(CDP\)](#). EFN. Bruselas, 2025

4.6. Organizaciones de pacientes y de la sociedad civil – Fortaleciendo la rendición de cuentas

Las organizaciones de pacientes y los actores de la sociedad civil desempeñan un papel importante en la configuración de las expectativas sociales más amplias depositadas en los sistemas de salud. Sus perspectivas proporcionan información valiosa sobre el impacto real del desarrollo de competencias del personal en la calidad de la atención, la accesibilidad y la equidad.

La consulta destacó que los representantes de los pacientes valoran especialmente las competencias relacionadas con la comunicación, la participación del paciente y la atención culturalmente sensible. Estas competencias son fundamentales para garantizar que la transformación del personal se traduzca en última instancia en mejores experiencias y resultados para los pacientes. Las organizaciones de pacientes pueden, por tanto, contribuir al desarrollo del personal ayudando a garantizar que las iniciativas de formación sigan alineadas con las necesidades de los pacientes y las expectativas de la sociedad.

Acciones recomendadas

Las organizaciones de pacientes y de la sociedad civil podrían considerar las siguientes contribuciones:

- **Participar en el co-diseño de las prioridades de formación y de los marcos de competencias**, garantizando que las perspectivas de los pacientes se integren en las estrategias de desarrollo del personal.
- **Apoyar el seguimiento de los resultados de la formación y de su impacto en los resultados de salud de calidad**, especialmente en ámbitos como la comunicación, la accesibilidad y la seguridad del paciente.
- **Promover la concienciación sobre la inclusión digital y la equidad en salud digital**, contribuyendo a garantizar que la transformación digital beneficie a todos los grupos de pacientes.
- **Abogar por la sostenibilidad y por unas prácticas sanitarias responsables**, reforzando la importancia de la responsabilidad medioambiental en los sistemas de salud.

A través de estas contribuciones, las organizaciones de pacientes y de la sociedad civil pueden fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y garantizar que el desarrollo del personal siga alineado con las prioridades sociales más amplias.



5. Indicadores de referencia de implementación indicativos

La Estrategia de Competencias de BeWell tiene como objetivo apoyar el desarrollo progresivo de competencias digitales, verdes y transversales en el personal sanitario y asistencial europeo. Si bien la estrategia propone itinerarios de implementación en todos los niveles de gobernanza, la traducción de estos itinerarios a la práctica inevitablemente variará entre sistemas de salud, instituciones y contextos profesionales. Las diferencias en la organización del sistema de salud, la composición del personal, los niveles de madurez digital y los roles profesionales significan que las necesidades de formación y las prioridades de implementación no son uniformes entre países ni entre categorías de profesionales sanitarios y asistenciales.

Los indicadores de referencia están, por tanto, diseñados para ser adaptables y aplicables en diversos contextos, en lugar de prescriptivos o estandarizados. Por esta razón, la estrategia no propone objetivos vinculantes ni indicadores obligatorios. En cambio, introduce un conjunto limitado de indicadores de referencia de implementación indicativos destinados a señalar una dirección de avance y apoyar la reflexión sobre el progreso. Estos indicadores de referencia están alineados con los compromisos aspiracionales más amplios desarrollados en el marco de la Gran Alianza del Pacto por las Competencias para el ecosistema sanitario, que promueve el objetivo de que para 2030 el 10 % del personal sanitario y asistencial participe anualmente en actividades de mejora de competencias digitales y el 8 % en el desarrollo de competencias verdes⁶. Estas ambiciones están destinadas a guiar la acción colectiva y señalar la escala de transformación requerida, al tiempo que siguen siendo no vinculantes y adaptables a los contextos nacionales y sectoriales.

Estos indicadores de referencia sirven a tres propósitos principales:

- Ayudar a las partes interesadas a evaluar si están mejorando las condiciones facilitadoras para el desarrollo de competencias.
- Fomentar la alineación entre las políticas, las prácticas organizativas y los sistemas educativos.
- Proporcionar un punto de referencia inicial para futuras iniciativas destinadas a la implementación de la estrategia.

Por tanto, los indicadores de referencia son de apoyo e ilustrativos, en lugar de prescriptivos. Están destinados a complementar los marcos de seguimiento existentes a nivel europeo, nacional u organizativo y pueden adaptarse a diferentes contextos.

Los indicadores de referencia están organizados en torno a cuatro dimensiones complementarias:

1. Desarrollo de competencias
2. Sistemas de formación y educación
3. Implementación organizativa
4. Alineación de políticas y gobernanza

En conjunto, estas dimensiones reflejan la naturaleza multinivel del desarrollo de competencias del personal y reconocen que el fortalecimiento de las competencias del personal depende no solo de las oportunidades de formación, sino también de las condiciones organizativas y políticas que permiten a los profesionales aprender y aplicar nuevas competencias.



Desarrollo de competencias

- Acceso a la formación
- Marcos de competencias



Sistemas de formación y educación

- Integración curricular
- Microcredenciales



Implementación organizativa

- Tiempo protegido
- Aprendizaje integrado en el trabajo



Alineación de políticas y gobernanza

- Estrategias nacionales
- Incentivos y seguimiento

⁶ [Large Scale Partnership for the Health Ecosystem - Partnership Manifesto](#). BeWell project. Brussels, 2022.

5.1. Indicadores de referencia relacionados con el desarrollo de competencias

En el núcleo de la Estrategia de Competencias de BeWell está el desarrollo progresivo de competencias digitales, verdes y transversales entre los profesionales sanitarios y asistenciales. Los indicadores de referencia indicativos en esta área se refieren principalmente a ofrecer acceso a oportunidades de formación y desarrollo de competencias, en lugar de medir las habilidades individuales.

Los ejemplos de señales de progreso indicativas incluyen:

- Mayor disponibilidad de programas de formación estructurados que aborden las competencias de salud digital, incluida la alfabetización en datos, las herramientas digitales y la telesalud.
- Integración progresiva de los conceptos de sostenibilidad medioambiental y salud planetaria en los programas de desarrollo profesional.
- Uso progresivo de mecanismos para reconocer las competencias adquiridas previamente y de manera informal, apoyando itinerarios de mejora de competencias flexibles e individualizados.
- Reconocimiento de las competencias transversales como la comunicación, la colaboración interdisciplinaria y el liderazgo como componentes fundamentales de la formación profesional.

Otro posible indicador de progreso es el uso creciente de marcos de competencias o matrices que permitan a los profesionales y las organizaciones identificar las brechas de competencias y planificar los itinerarios de aprendizaje.

La arquitectura de competencias de BeWell y las matrices asociadas proporcionan un posible marco de referencia que puede apoyar dichos procesos de autoevaluación y planificación.

5.2. Indicadores de referencia relacionados con los sistemas de formación y la educación

Los sistemas de formación y los proveedores de educación desempeñan un papel central en la incorporación de nuevas competencias en las capacidades del personal sanitario y asistencial.

El progreso en esta área puede reflejarse a través de:

- La integración de las competencias de salud digital y sostenibilidad en los planes de estudio de educación sanitaria, incluidos los programas de educación de grado, posgrado y formación profesional.
- El desarrollo de formatos de formación modulares, como microcredenciales o unidades de aprendizaje cortas que puedan integrarse en el desarrollo profesional continuo.
- Mayor disponibilidad de formatos de aprendizaje flexible, incluido el aprendizaje mixto y la formación integrada en el trabajo.
- Alineación de los programas de formación y las microcredenciales con los marcos de cualificación europeos, apoyando la transparencia, la portabilidad y el reconocimiento de los resultados de aprendizaje en todos los países.
- Mayor colaboración entre los proveedores de educación, las organizaciones sanitarias y los organismos profesionales para garantizar que los programas de formación respondan a las necesidades del personal.

Otro indicador de progreso importante es la alineación de los programas de formación con los marcos de competencias emergentes y el reconocimiento de los resultados de aprendizaje en diferentes itinerarios educativos.

Estos desarrollos pueden ayudar a crear trayectorias de aprendizaje más claras y apoyar el aprendizaje permanente en el conjunto del personal sanitario y asistencial.



5.3. Indicadores de referencia relacionados con la implementación organizativa

Las organizaciones sanitarias y asistenciales desempeñan un papel fundamental en la traducción de la formación en cambios prácticos. En muchos contextos, una de las principales barreras para la mejora de competencias del personal no es la ausencia de oportunidades de formación, sino la dificultad de integrar el aprendizaje en las rutinas diarias de trabajo.

Los indicadores de referencia indicativos a nivel organizativo se centran, por tanto, en las condiciones habilitadoras que apoyan la participación en la formación y la aplicación de nuevas competencias. Los ejemplos incluyen:

- La introducción de tiempo de aprendizaje protegido para los profesionales sanitarios y asistenciales;
- La integración de los objetivos de desarrollo de competencias en las estrategias organizativas o los planes de personal;
- La adopción de enfoques de aprendizaje integrado en el trabajo, que permitan a los profesionales desarrollar competencias mientras prestan atención;
- El establecimiento de estructuras o roles internos que apoyen la transformación digital, las iniciativas de sostenibilidad o la colaboración interdisciplinaria.

Las organizaciones también pueden demostrar progreso mediante el uso sistemático de herramientas de evaluación de la preparación, incluidos los marcos de madurez digital o sostenibilidad, para identificar las prioridades de acción.

Estos cambios organizativos son particularmente importantes para garantizar que las nuevas habilidades no simplemente añadan cargas adicionales al personal, sino que contribuyan a proporcionar mejores condiciones de trabajo, innovación y calidad de la atención.

5.4. Indicadores de referencia relacionados con la política y la gobernanza

Por último, el desarrollo de competencias del personal requiere entornos políticos y de gobernanza de apoyo. El progreso a nivel nacional o regional puede, por tanto, reflejarse en:

- La integración de las prioridades de competencias del personal en las estrategias nacionales de personal sanitario y asistencial o en los procesos de planificación;
- La alineación de las iniciativas de competencias con las políticas más amplias de salud digital, sostenibilidad y transformación del sistema de salud;
- El desarrollo de mecanismos de incentivos que fomenten la participación en el aprendizaje permanente;
- El desarrollo de medidas de política que garanticen el acceso equitativo a las oportunidades de formación, incluidos los profesionales en entornos con pocos recursos, áreas remotas o con alfabetización digital limitada;
- El establecimiento de enfoques de seguimiento que permitan a los responsables políticos hacer un seguimiento de la evolución de las competencias del personal.

Además, la participación en iniciativas europeas, redes de colaboración y plataformas de intercambio de conocimientos puede contribuir a fortalecer las capacidades nacionales y regionales para el desarrollo del personal.

Dicha cooperación puede ayudar a garantizar que el aprendizaje de las prácticas innovadoras, las iniciativas piloto y los programas de formación se comparta entre los sistemas de salud.

5.5. Los indicadores de referencia como fundamento para la implementación futura

Los indicadores de referencia presentados en este capítulo no pretenden constituir un marco de seguimiento exhaustivo. Más bien, proporcionan una estructura de referencia ligera que puede ayudar a las partes interesadas a reflexionar sobre la implementación de la estrategia.

Con el tiempo, estos indicadores de referencia podrían apoyar el desarrollo de iniciativas de implementación más estructuradas. Por ejemplo, pueden informar sobre:

- Proyectos piloto destinados a probar enfoques de implementación.
- Iniciativas de colaboración entre proveedores de educación y organizaciones sanitarias.
- Diálogos de política sobre el desarrollo del personal a nivel europeo, nacional o regional.

El proceso de desarrollo de la estrategia ya ha contribuido a fortalecer la alineación entre las partes interesadas y a aumentar la concienciación sobre la necesidad de un desarrollo integrado de competencias. A través de consultas, trabajo colaborativo y debates piloto, el proyecto ha apoyado el surgimiento de prioridades compartidas y ha informado sobre las iniciativas en curso en el diseño de la formación, el desarrollo curricular y los enfoques organizativos para el desarrollo de competencias. Si bien la implementación a gran escala sigue siendo un paso futuro, estos primeros desarrollos indican que el progreso ya está en marcha.

En este sentido, los indicadores de referencia sirven como una base inicial para la acción futura. Señalan los tipos de progreso que pueden indicar que los sistemas de salud avanzan hacia un personal mejor equipado para apoyar la transformación digital, la sostenibilidad medioambiental y la atención de alta calidad centrada en el paciente.

Conclusión – Del marco a la acción

La transformación de los sistemas sanitarios y de atención de toda Europa requiere un personal dotado de las competencias necesarias para navegar por el rápido cambio tecnológico, los desafíos medioambientales y la evolución de los modelos de atención. Las tecnologías digitales están cada vez más integradas en la prestación de atención sanitaria, las consideraciones de sostenibilidad se están convirtiendo en centrales para la organización de los servicios, y los nuevos modelos de atención requieren una mayor colaboración entre profesiones y sectores. En este contexto, el fortalecimiento de las competencias del personal sanitario y asistencial ya no es una cuestión periférica, sino una condición estructural para la resiliencia y la sostenibilidad de los sistemas de salud.

La Estrategia de Competencias de BeWell contribuye a esta agenda proponiendo un enfoque integrado y orientado a la implementación para el desarrollo del personal. La estrategia se basa en el extenso trabajo realizado en el marco del proyecto BeWell, incluido el desarrollo de matrices de competencias, análisis de inteligencia sobre competencias, desarrollo y pilotaje de formación, y consultas con las partes interesadas. En conjunto, estos resultados proporcionan una base basada en evidencias para identificar las competencias necesarias para el futuro personal sanitario y asistencial y las condiciones necesarias para apoyar su desarrollo.

Una contribución central de la estrategia reside en la articulación de una arquitectura de competencias estructurada que integra competencias digitales, verdes y transversales. Estos tres dominios son cada vez más interdependientes en la práctica. Las tecnologías digitales pueden apoyar una prestación de atención más eficiente y sostenible, mientras que los objetivos de sostenibilidad requieren nuevas formas de colaboración, cambio organizativo y liderazgo. Las competencias transversales como la comunicación, el trabajo en equipo y la adaptabilidad son, por tanto, factores habilitadores esenciales tanto para la transformación digital como para la verde.

Al mismo tiempo, la estrategia reconoce que los marcos de competencias por sí solos no son suficientes para generar cambios. El desarrollo de competencias depende de un conjunto de condiciones habilitadoras que abarcan los contextos políticos, organizativos y educativos. La escasez de personal, las limitaciones de tiempo, las limitaciones de financiación y los diferentes niveles de infraestructura digital pueden influir en la viabilidad de las iniciativas de formación. Abordar estas realidades estructurales es, por tanto, un componente crítico de cualquier estrategia de competencias realista.

Por esta razón, la estrategia subraya la importancia de los itinerarios de implementación multinivel. El desarrollo de nuevas competencias requiere una acción coordinada entre las instituciones europeas, las autoridades nacionales y regionales, las organizaciones sanitarias, los proveedores de educación y las comunidades profesionales. Cada uno de estos actores desempeña un papel diferenciado en la habilitación del desarrollo del personal, desde la configuración de los marcos políticos y los mecanismos de financiación hasta la integración de nuevas competencias en los planes de estudio y en la práctica profesional diaria.

En lugar de proponer objetivos prescriptivos, la estrategia introduce un conjunto de indicadores de referencia indicativos destinados a señalar una dirección de avance. Estos indicadores de referencia tienen como objetivo apoyar la reflexión sobre el progreso y proporcionar un punto de referencia para las futuras iniciativas de implementación. La Estrategia de Competencias de BeWell pretende, por tanto, servir como marco de referencia para los responsables políticos, las organizaciones sanitarias, los proveedores de educación y las comunidades profesionales que buscan fortalecer las competencias del personal en un ecosistema sanitario en rápida evolución. Proporciona un enfoque estructurado que puede informar sobre las futuras iniciativas, guiar las inversiones en formación y apoyar la colaboración entre sectores y niveles de gobernanza.

De cara al futuro, la estrategia debe entenderse como una plataforma de lanzamiento para una acción posterior. Su implementación dependerá de la colaboración continuada entre las partes interesadas y del desarrollo de iniciativas capaces de traducir las vías propuestas en programas y políticas concretas. En este sentido, el trabajo iniciado a través del proyecto BeWell representa un paso importante en un proceso más amplio de transformación de la fuerza laboral. Al proporcionar un marco compartido y puntos de referencia comunes, la estrategia aspira a contribuir al esfuerzo colectivo necesario para dotar a la fuerza laboral sanitaria y asistencial de Europa de las competencias necesarias para apoyar sistemas de salud resilientes, sostenibles y centrados en el paciente.



BeWell.

Blueprint Alliance for a Future Health Workforce
Strategy on Digital and Green Skills