

# **PLANES DE RECURSOS HUMANOS Y ATENCION PRIMARIA DE SALUD: DESAFIOS PARA LA COORDINACION INTER-SECTORIAL Y SOCIAL**

**San Salvador, El Salvador  
4 – 6 de mayo 2010**

## **Términos de referencia para la preparación de los documentos de país**

### ***Los objetivos del Taller son los siguientes:***

1. Analizar la situación del desarrollo de los planes de recursos humanos dentro de la transformación de los sistemas de salud hacia la renovación de la atención primaria y la integración de los servicios;
2. Identificar los temas prioritarios de una agenda de trabajo entre el sector salud y los sectores de finanzas, trabajo y educación, para el desarrollo de los planes de recursos humanos;
3. Caracterizar las prácticas de relación entre los Ministerios de Salud y sus contrapartes en Finanzas, Trabajo y Educación en la construcción de viabilidad de los planes de recursos humanos.
4. Identificar los principales aciertos y problemas, caracterizar las buenas prácticas y formular recomendaciones para el fortalecimiento del trabajo inter-sectorial en el desarrollo de los planes.

### ***El proceso de preparación de los documentos de país***

- Los documentos de país constituirán el insumo principal para las presentaciones de las delegaciones de los países participantes en el Taller. Su preparación debe involucrar a los integrantes de las delegaciones de país y ser relevante y de utilidad en el propio desarrollo de los planes nacionales de recursos humanos en los países participantes.
- Para promover la apropiación del proceso por las autoridades nacionales de salud, se sugiere que los profesionales encargados de la preparación del documento hayan sido identificados por las mismas autoridades, en consulta con la oficina de la OPS del país. En forma preferencial, serán profesionales nacionales que trabajan en estrecha relación con un grupo creado para este propósito en el Ministerio de Salud -su Dirección de Recursos Humanos- y que pueden además complementarse con expertos provenientes de economía/finanzas, trabajo y educación.
- La metodología propuesta para la preparación de los documentos abarca las siguientes fases: (1) la identificación y la revisión de la documentación existente, tal como enunciados de políticas, estrategias, planes; marcos legales; evaluación de planes; (2) la realización y el análisis de datos provenientes de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves de los distintos Ministerios y (3) la discusión y validación de los hallazgos por parte de los integrantes de cada delegación. Los países pueden agregar otros aspectos además de los propuestos.
- Se realizarán por los menos 2 sesiones Elluminate con los responsables de los documentos de país; una primera al inicio, para comunicar los objetivos y la

metodología y aclarar las dudas; y una segunda a mitad de camino, para asegurar criterios comunes en la preparación de los documentos.

- El documento de país tendrá un máximo de 20 páginas y vendrá respaldado por las referencias bibliográficas de la documentación utilizada y anexos necesarios.
- Los documentos de país deberán estar disponibles el miércoles 28 de abril para su reproducción.
- Los responsables de los documentos de país participaran en la delegación de país en el Taller.

### ***Estructura y contenido del documento de país***

#### **A. Desarrollo de políticas de recursos humanos para la salud y transformación de los modelos de atención**

##### *Marcos de política para la transformación del sistema de salud*

Esta sección tiene por objetivo describir la visión, las orientaciones estratégicas y el marco de políticas para la transformación del sistema de salud, con especial interés en la renovación de la atención primaria de salud.

- ¿Cuál es la visión del Ministerio de Salud (o la autoridad sanitaria nacional) sobre el sistema de salud que se quiere desarrollar en el país?
- ¿Existe un marco de políticas para la transformación del sistema de salud y del modelo de atención? ¿Cuál es la propuesta?
- ¿Cuáles son los principales problemas identificados en la organización y el funcionamiento del sistema de salud?
- ¿Cuáles son los ejes de políticas para su transformación?
- ¿Cuáles son los principales objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son las propuestas en relación a (a) la expansión de la cobertura de los servicios? (b) el desarrollo de la estrategia de atención primaria de salud? (c) el concepto de redes integradas de atención? (d) el fortalecimiento de las funciones esenciales de salud pública (FESP)? (e) la calidad de la atención? Y (f) la interculturalidad?
- ¿Cuáles son los principales desafíos para la implementación de la política?
- ¿Cuáles son los ámbitos de participación y de concertación en el desarrollo de la política del sector salud?

##### *Marco de políticas de recursos humanos*

Esta sección tiene por objetivo describir la visión, las orientaciones estratégicas y el marco de políticas de recursos humanos para sostener sistemas de salud basados en la APS.

- ¿Cual es la visión del Ministerio de Salud para el desarrollo de recursos humanos?
- ¿Existen un marco o enunciado de políticas de recursos humanos? ¿En que etapa de desarrollo se encuentra?
- ¿Cuales son los problemas de recursos humanos prioritarios para el marco de políticas? ¿Están ordenados según el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Como se articulan las políticas de recursos humanos y las políticas sobre el sistema de salud?
- ¿Cuales son las principales líneas de acción identificadas?
- ¿Existen indicadores y un sistema de monitoreo de los resultados esperados? Por favor, descríbalos.
- ¿Como fue el proceso de formulación del marco de políticas? ¿Quien lidero el proceso? ¿Cual fue el rol de la Dirección de Recursos Humanos (existe una dirección de recursos humanos o es otra instancia quien lleva a cabo el proceso)? ¿Que entidades del Ministerio participaron en su formulación?
- ¿Cuales fueron las fuentes de información utilizadas?

#### *El proceso de participación en el desarrollo de políticas de recursos humanos*

Esta sección analiza la experiencia del país en la movilización de los actores sociales relevantes para la formulación de las políticas y la construcción de viabilidad de los planes de recursos humanos.

- Describa el mapa de ruta o el itinerario seguido para la formulación y la adopción del marco de políticas de recursos humanos dentro del aparato de gobierno.
- Describa la estrategia y el proceso de consulta utilizados para la formulación de las políticas de recursos humanos.
- ¿Quienes participaron en el proceso de discusión? (a) de direcciones e instituciones de salud? (b) de las instituciones formadoras o sus asociaciones? (c) de las organizaciones de trabajadores de salud? (d) de las asociaciones profesionales? (f) de cuerpos técnicos especializados? (g) de asociaciones estudiantiles o de residentes? (h) de agencias internacionales de cooperación o de financiamiento? e (i) de las comunidades y grupos organizados? Otros?
- ¿Cual es la estrategia de comunicación de las políticas de recursos humanos?
- ¿Participaron instancias de integración sub-regionales?
- ¿Cuales son las lecciones aprendidas en este proceso?

## **B. Desarrollo de los planes de recursos humanos y coordinación con sectores claves de gobierno**

### *Situación del desarrollo de los planes de recursos humanos para la salud*

Los marcos de políticas de recursos humanos encuentran su expresión operativa en los planes de recursos humanos. Esta sección examina los niveles de avances en la formulación

/ ejecución de los planes, sus principales componentes así como los principales limitaciones o problemas encontrados.

- Describa el nivel de avance en la formulación y el desarrollo del plan de recursos humanos del Ministerio de Salud.
- ¿Identifica el plan objetivos, resultados esperados, indicadores, procesos, recursos, actores involucrados y tiempos para su realización? ¿Utiliza escenarios?
- ¿La base de información para la formulación del plan es adecuada? ¿Incluyo el análisis económico de la propuesta, los alcances desde la perspectiva educativa, que implicaciones ha tenido para el ámbito de trabajo? ¿Se han utilizado metodologías de cálculo de dotación? ¿Se han analizado las competencias que requieren los RRHH, incluyendo las capacidades de gestión?
- Describa el mapa de ruta para la adopción del plan dentro del Ministerio de Salud: ¿que instancias intervienen, en que secuencia y con que atributos?
- Describa el mapa de ruta para la adopción del plan dentro del aparato de gobierno, ¿que instancias intervienen, en que secuencia y con que atributos?
- ¿Cuales son los roles de los Ministerios de Planificación, Economía, Secretaria Técnica? ¿Relaciones Internacionales y otros?
- ¿Cuales son las principales dificultades o problemas encontrados en el desarrollo del plan? ¿Existen problemas con la información utilizada? ¿Hay problemas de capacidades o competencia del propio Ministerio de Salud para liderar el proceso?
- ¿Cual es la estrategia de comunicación del plan?

#### *El proceso de coordinación con sectores claves de gobierno*

Esta sección explora las relaciones entre el Ministerio de Salud por un lado, y los Ministerios de Finanzas, Trabajo y Educación superior por el otro, en la construcción de viabilidad del plan de recursos humanos.

## **A. Ministerio de Finanzas (Hacienda)**

A partir del plan de recursos humanos:

- Identifique los componentes del plan de recursos humanos que requieren de una articulación con el Ministerio de Finanzas (agenda temática de discusión)
- ¿Cual es la racionalidad o la lógica de argumentación del Ministerio de Finanzas en el abordaje de estos componentes?
- ¿A que niveles se dan estas relaciones? En que momento intervienen en el desarrollo del plan?
- ¿Existen mecanismos establecidos, reglas, procedimientos para la coordinación con el Ministerio de Finanzas?
- ¿Las relaciones tienen una regularidad o son esporádicas?
- ¿El plan tiene componentes para ser financiados por Bancos de Desarrollo o Agencias internacionales? ¿Cual es el rol del Ministerio de Finanzas en la preparación de los proyectos?
- ¿Cual ha sido la experiencia en esta relación? ¿Cuales son los principales problemas, tensiones, aciertos, y lecciones aprendidas? ¿Como se ven recíprocamente ambas partes?
- ¿Cuales son los principales factores que influyen positivamente en la concertación para el desarrollo del plan?
- ¿Como se podría mejorar la concertación entre ambos ministerios en la construcción de viabilidad del Plan?
- Describir un caso real de “negociación” con el ministerio de finanzas para viabilizar un componente del plan (creación de nuevos puestos, negociación de un proyecto con financiamiento externo, preparando un presupuesto etc.)

## **B. Ministerio de Trabajo**

A partir del plan de recursos humanos:

- Identifique los componentes del plan de recursos humanos que requieren de una articulación con el Ministerio de Trabajo (agenda temática de discusión)
- ¿Cual es la racionalidad o lógica de argumentación del Ministerio de Trabajo en el abordaje de estos componentes?
- ¿A que niveles se dan estas relaciones? ¿En que momento intervienen en el desarrollo del plan?
- ¿Existen mecanismos establecidos, reglas, procedimientos para la coordinación con el Ministerio de Trabajo?
- ¿Las relaciones tienen una regularidad o son esporádicas?
- ¿Cual ha sido la experiencia en esta relación? ¿Cuales son los principales problemas, tensiones, aciertos, y lecciones aprendidas? ¿Como se ven recíprocamente ambas partes?
- ¿Cuales son los principales factores que influyen positivamente en la concertación para el desarrollo del plan?
- ¿Como se podría mejorar la concertación entre ambos Ministerios en la construcción de viabilidad del Plan?
- Describir un caso real de “negociación” con el Ministerio de Trabajo para viabilizar un componente del plan (carrera sanitaria, incentivos al desempeño, salarios, procesos de negociación, salud en el trabajo del personal de salud, etc.)

## **B. Ministerio de Educación**

A partir del plan de recursos humanos:

- Identifique los componentes del plan de recursos humanos que requieren de una articulación con el sector Educación (agenda temática de discusión)
- ¿Cual es la racionalidad o lógica de argumentación del sector Educación en el abordaje de estos componentes?
- ¿A que niveles se dan estas relaciones? ¿En que momento intervienen en el desarrollo del plan?
- ¿Existen mecanismos establecidos, reglas, procedimientos para la coordinación con el Sector Educación?
- ¿Las relaciones tienen una regularidad o son esporádicas?
- ¿Cual ha sido la experiencia en esta relación? ¿Cuales son los principales problemas, tensiones, aciertos, y lecciones aprendidas? ¿Como se ven recíprocamente ambas partes?
- ¿Cuales son los principales factores que influyen positivamente en la concertación para el desarrollo del plan?
- ¿Como se podría mejorar la concertación entre el Ministerio de Salud y el Sector Educación en la construcción de viabilidad del Plan?
- Describir un caso real de “negociación” con el Sector Educación para viabilizar un componente del plan (perfiles de egresados, reclutamiento de estudiantes de comunidades étnicas o socioculturales sub-atendidas, criterios de acreditación de programas de educación en salud, programas de capacitación, residencias medicas etc.)

## **C. Análisis, reflexiones, recomendaciones**

Esta sección presentara los comentarios e las ideas fuerza de la discusión con los integrantes de la delegación de país y con el (la) Ministro(a) de Salud de los hallazgos del estudio de país; las reflexiones de los autores y las recomendaciones para mejorar la calidad y viabilidad de los planes de recursos humanos mediante la concertación con sectores claves.