



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD



128.^a SESIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO

Washington, D.C., U.S.A., 25 al 29 de junio de 2001

Punto 4.5 del orden del día provisional

CE128/12 (Esp.)

10 abril 2001

ORIGINAL: ESPAÑOL

DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA SALUD

El tema de los recursos humanos y específicamente la gestión de los recursos humanos, ha estado ausente de las agendas de las reformas del sector salud, lo que se refleja en la persistencia de importantes problemas de distribución, migración, bajos salarios, inequidades y falta de articulación entre la formación de personal y las necesidades del sistema de servicios, entre otras. La capacidad institucional de los sistemas de salud en gestión de recursos humanos es insuficiente no solamente para enfrentar los problemas del personal en los servicios de salud, sino para asegurar las condiciones institucionales para que el desempeño humano contribuya con efectividad, calidad y productividad al logro de los objetivos de los servicios de salud y de las reformas sectoriales.

Se llama la atención a la necesidad de: a) promover cambios importantes a nivel conceptual, político y operacional de la gestión de recursos humanos; b) desarrollar y fortalecer las políticas de recursos humanos como expresiones de la intervención de la autoridad sanitaria y, c) formular estrategias y acciones para mejorar la capacidad institucional de los servicios de salud en gestión de recursos humanos. Es decir, para que la gestión de recursos humanos sea asumida como función esencial de salud pública y pueda contribuir a mejorar el desempeño de los sistemas de salud. Este documento resume la situación de la gestión de los recursos humanos en la Región, sus determinantes y las posibilidades para su desarrollo. La OPS propone una serie de estrategias, acciones e instrumentos operativos para impulsar la mejoría de la función de gestión de recursos humanos en los cambios sectoriales en curso, tanto a nivel nacional como regional por medio de la iniciativa de OPS denominada Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales de salud.

El Secretariado de la OPS presenta al Comité Ejecutivo este tema a fin de solicitar su atención, consideración y apoyo para poder proceder a: 1) convocar la voluntad política y la capacidad técnica de los gobiernos para dar mayor prioridad a las políticas de recursos humanos en general, y de manera específica, impulsar un mayor desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud, y 2) adoptar iniciativas regionales de desarrollo institucional como el Observatorio de los recursos humanos y apoyo técnico a los países a través de modelos, instrumentos y metodologías que contribuyan a elevar sus capacidades institucionales en esta función esencial de salud pública.

CONTENIDO

	<i>Página</i>
1. Introducción	3
2. Situación actual de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud	4
2.1 Determinantes de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud.....	4
2.2 Principales problemas relativos a la gestión de recursos humanos.....	7
2.3 Falta de información para la gestión de recursos humanos.....	8
3. Acciones necesarias para el fortalecimiento institucional en gestión de recursos humanos de salud	9
3.1 Dimensión conceptual.....	9
3.2 Dimensión política.....	9
3.3 Dimensión operacional	10
4. Estrategia de cooperación	10
4.1 Estrategias a nivel de país	11
4.2 Estrategia de alcance regional: Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales en salud	11
4.3 Otros instrumentos disponibles para el desarrollo de la capacidad en gestión de recursos humanos.....	12
5. Implicaciones financieras.....	12
6. Preguntas claves para la deliberación	13
7. Acción solicitada del Comité Ejecutivo.....	13
Anexo A: Competencias de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud	
Anexo B: Instrumentos y metodologías de apoyo a la gestión de recursos humanos disponibles en los servicios de salud	

1. Introducción

El tema de los recursos humanos, y específicamente lo relativo a la gestión de los recursos humanos, ha estado ausente de las agendas de las reformas del sector salud en la mayoría de los países de la Región. Aunque es usual encontrar expresiones de que los recursos humanos son el elemento esencial de los sistemas de salud y un factor clave en las reformas del sector, es difícil encontrar el tema de los recursos humanos, y específicamente lo relativo a la gestión de los mismos en los procesos de cambio de los sistemas de salud en casi todos los países de la Región.

En cualquier sistema de servicios de salud, son los profesionales, técnicos y auxiliares de la salud, quienes en última instancia definen los servicios que serán producidos; cuándo, dónde y en qué cantidad serán consumidos, y por lo tanto, qué impacto tendrán dichos servicios sobre la condición de salud de las personas. El éxito de las acciones de salud depende en gran medida de la efectividad y calidad de la gestión de dichos recursos. La gestión de recursos humanos incluye la teoría, las decisiones e intervenciones sobre los procesos inherentes al desempeño del recurso humano de salud en su contribución a la atención de la salud de la población, en una institución especializada (el servicio de salud) que es el lugar donde actúa técnicamente y hace efectivo su contrato de trabajo.

La realidad muestra que los complejos problemas relativos al desempeño del personal de los servicios de salud (reconocidos como las organizaciones sociales más complejas que existen), son insuficientemente enfrentados por las instituciones públicas del sector. Por lo regular estas instituciones padecen condiciones de escasez de recursos y experimentan cambios acelerados. Generalmente otorgan escasa relevancia política al tema y desempeñan la gestión de recursos humanos en forma fragmentada y disminuida en lo técnico. Además suelen relegar estas tareas, por lo común, a la acción de una oficina de administración de personal.

Es por ello que en este documento la gestión de los recursos humanos de salud se entiende como una función esencial de la salud pública y no como “aquello que hacen las oficinas de personal”. Por la misma razón, la función de gestión de recursos humanos corresponde a la instancia dirigente de un sistema de servicios y de una red de atención o de una institución de salud, a fin de asegurar las condiciones para aplicar el talento humano, para la utilización del saber y la tecnología que requiere la satisfacción de las necesidades de salud de una población.

Actualmente los procesos de reforma sectorial afectan, de manera importante y diferenciada, el desarrollo de los recursos humanos de salud en todos los países. A la inversa, también se hacen evidentes problemas en el desempeño de los sistemas de salud

por la falta de definiciones políticas y técnicas sobre los recursos humanos, lo cual afecta las posibilidades de alcanzar los objetivos de tales reformas. Se confrontan también problemas de viabilidad de algunos cambios institucionales (como aquellos referidos a la introducción de nuevos modelos de atención) al no contar con la participación y el apoyo de los trabajadores de salud o de las instituciones responsables de su educación.

En el desafío que enfrentan los Estados Miembros para contar con sistemas de salud equitativos, eficientes, efectivos, sostenibles y orientados hacia la satisfacción de las necesidades de salud de sus poblaciones, el desarrollo integral de sus recursos humanos se convierte en una función esencial de sus capacidades institucionales.¹ En consecuencia, el desarrollo institucional para la gestión de los recursos humanos es una de las principales variables para un adecuado desempeño de los sistemas de salud, lo que hace imperativo el fortalecimiento de esta línea de trabajo de la OPS.

2. Situación actual de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud

Se puede afirmar que ante los grandes desafíos que confrontan los sistemas de salud con las reformas sectoriales, la concepción vigente de gestión de recursos humanos y la capacidad institucional existente son deficientes para resolver los problemas que se presentan y para contribuir a mejorar la atención, lo que constituye un obstáculo para los cambios y avances en el sistema de salud.

2.1 *Determinantes de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud*

Las reformas sectoriales afectan el desempeño del personal en los servicios tanto como las condiciones y las relaciones de trabajo que lo configuran. Sin embargo no puede ignorarse el impacto adicional de las reformas del Estado que se vienen realizando y sus correspondientes cambios en la administración pública, tanto por el recorte de personal que se realizó en muchos países, como por los cambios normativos que abren paso, entre otras posibilidades, a nuevos modos flexibles de empleo público.

Por otra parte, es imposible valorar la situación y tendencias del empleo en el sector salud sin considerar la situación general del empleo y las reformas laborales. Los procesos de ajuste económico en los países de la Región y los esfuerzos para configurar economías abiertas, han tenido un efecto importante sobre la población trabajadora en general, incluido el personal de salud, que no está debidamente documentado ni evaluado. En ese panorama se están manifestando tendencias hacia la informalización laboral en casi todos los países de América Latina; la concentración del dinamismo laboral en los sectores de servicios, y una mayor demanda de trabajadores con mayor calificación profesional.

¹ OPS. Progreso de las actividades de reforma del sector salud. CD39/13. 39.^a Reunión del Consejo Directivo, Washington, D.C. Septiembre 1996.

Asimismo, los cambios regulatorios en la apertura de escuelas y programas educacionales, las reformas en la educación superior y las nuevas relaciones entre el estado y la universidad pública (que apuntan a redefinir el financiamiento y la función de la institución en la sociedad y en la economía), han generado importantes cambios de política y gestión institucional, que afectan la formación profesional y técnica.

Algunos procesos de las reformas son determinantes en el cambio de contenidos, condiciones de trabajo y relaciones laborales de los recursos humanos en los servicios de salud (Cuadro 1).

Cuadro 1. Impacto de las reformas sobre la gestión de recursos humanos en salud

Procesos sustantivos en las reformas	Implicaciones para la gestión de los recursos humanos en salud
<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización • Cambios en los ministerios: funciones y estructuras • Cambios en el financiamiento y en las modalidades de pago • Nuevas modalidades de gestión: externalización o tercerización, compra de servicios, autonomía de servicios • Cambios en los modelos de atención, tanto en el nivel básico como en el complejo • Extensión de la cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor resolutiveidad • Cambios en las funciones y nuevas competencias • Exigencia de calidad y productividad • Cambios en la organización del trabajo y conformación de equipos • Nuevas formas de contratación • Énfasis en el desempeño y su evaluación • Cambios en los sistemas de incentivos • Regulación de procesos de desarrollo de recursos humanos

Algunos determinantes de los procesos de cambio sectorial actúan positiva o negativamente sobre los recursos humanos en salud y definen, en la práctica, la dinámica social e institucional donde se hace efectivo el desempeño del personal y, por lo tanto, afectan la gestión de los recursos humanos.

- Descentralización de los servicios de salud. En casi todos los países, la descentralización de los servicios de salud implica la transferencia a niveles intermedios y locales de atribuciones, decisiones y recursos que pueden afectar todos los procesos relativos al desempeño humano. En la descentralización radican los más urgentes e importantes desafíos de cambio y desarrollo de la gestión de recursos humanos.

- La relativa debilidad o ausencia de las políticas de recursos humanos en el sector salud. La ausencia de cuestiones relativas a los recursos humanos en las agendas políticas de las reformas se manifiesta en la persistencia de algunos problemas que se arrastran desde hace mucho tiempo, como son: la concentración del personal en las grandes ciudades, la escasez de algunas categorías de personal críticas (enfermeros, técnicos de salud, algunos especialistas) y el relativo exceso de otras, la ausencia de un enfoque de género en las decisiones e intervenciones (sobre una fuerza laboral mayoritariamente femenina), la dificultad para adoptar combinaciones de competencias y perfiles profesionales (*skill mix*) adecuadas para una atención integral la imposibilidad de adoptar y usar criterios comunes para el desarrollo de personal entre las instituciones de servicio y las educativas.
- En algunos países son, además, muy importantes otros problemas como la persistencia (o recurrencia) de migraciones internas e internacionales no controladas, las carreras funcionarias carentes de incentivos, salarios bajos y poco competitivos y una relativa baja consideración social a algunas categorías profesionales en el sector, entre otras. Estas condiciones afectan de manera negativa no solo el desarrollo del personal, sino también la equidad y la calidad de la atención de la salud.
- En muchos países los mercados de trabajo y educación no son regulados por el estado. Sin embargo se observa que no hay una adecuada autorregulación que supla al estado lo que genera distorsiones y desequilibrios en la oferta y distribución de los recursos humanos.
- Flexibilidad de las relaciones de trabajo. En una situación genérica de estancamiento o disminución del empleo público en el sector, se aprecia una tendencia significativa hacia la flexibilidad de ciertas relaciones de trabajo, con una clara tendencia creciente hacia los contratos de corta duración y otras formas atípicas de contratación. Dicha flexibilidad ocasiona una desprotección de las modalidades contractuales.
- Escasez de recursos. En numerosos países hay una situación de escasez de recursos financieros para mejorar salarios, satisfacer nuevas necesidades de personal y mejorar las condiciones de desempeño en los servicios de salud. Por esto, aunque el gasto en salarios del personal puede alcanzar hasta 70% del presupuesto en los servicios públicos de salud, los salarios distan de ser satisfactorios o competitivos.

- Mejoramiento de la calidad, eficiencia y productividad. En toda la Región hay una mayor exigencia por mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad en los servicios de salud por parte de los diversos agentes sociales comprometidos en la atención. Estos agentes constituyen verdaderos imperativos sociales en atención de salud y uno de los más importantes desafíos para la gestión de recursos humanos.
- Cambios organizacionales. En casi todos los países se promueven cambios organizacionales para una atención integral y de calidad a la población para superar rigideces de la gestión que modifican las condiciones del desempeño del recurso humano y que exigen cambios. En varios países de la Región se registran cambios significativos en los modelos de atención, con modalidades participativas de gestión de servicios, compromisos de gestión, autogestión de servicios, incorporación de modalidades de *managed care*, compra de servicios a cooperativas de servicios o a terceros y expansión de instituciones privadas de financiamiento (prepagos). Ante esta amplia gama de cambios cabe preguntarse: ¿cuál es el impacto de estas experiencias sobre el desempeño personal y sobre la atención a la población?, ¿qué implica para la gestión de recursos humanos?, ¿se favorece la mejoría de la calidad y la productividad?, ¿cómo se afectan las condiciones de trabajo? y ¿se incorporan a la gestión las experiencias de otros proveedores de servicio?

2.2 Principales problemas relativos a la gestión de recursos humanos

Se puede afirmar que, en el largo plazo, hay una superposición de dos agendas de gestión: una vieja agenda correspondiente a un modelo regulatorio donde las relaciones de trabajo son estables y protegidas, con eje en la carrera funcionaria de puesto de duración indefinida, y una agenda nueva correspondiente a un nuevo modelo regulatorio del trabajo caracterizado por la flexibilidad laboral. La vieja agenda remite a las cuestiones, situaciones y problemas que la administración de personal no pudo o no supo resolver y que persisten actualmente. La nueva agenda se refiere a aquellas situaciones y cuestiones problemáticas instaladas nuevamente por los cambios en las reformas (Cuadro 2).

En los servicios de salud ya no hay lugar para continuar solamente con una función de administración de personal dedicada al registro y control de los aspectos normativos del ciclo administrativo y de la carrera funcionaria de empleados propios y estables. Los cambios que implican las reformas en los servicios públicos han transformado las condiciones institucionales de la gestión con un vuelco importante tanto en la orientación y fines de la gestión de los recursos humanos, como en sus contenidos.

Cuadro 2. Doble problemática de la gestión de los recursos humanos en los servicios de salud

Problemas persistentes	Problemas emergentes
<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrios en la disponibilidad, composición y distribución de la fuerza de trabajo • Insuficiente gestión y evaluación del desempeño • Inefectiva gestión de los sistemas de compensación e incentivos • Fragmentación de procesos laborales • Capacitación repetitiva, centralizada y de dudoso impacto • Desmotivación, ausentismo, poca participación • Retraso y rigidez normativa • Debilidad técnica • Escasa visibilidad y prioridad política 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión pública de recursos humanos: ha dejado de ser exclusivamente administración de personal propio • Gestión descentralizada • Gestión de calidad y productividad • Mejoría de reclutamiento y retención • Tendencia creciente y atenta hacia gestión de empleo flexible • Gestión compleja: coexistencia de diversos regímenes laborales para categorías ocupacionales similares • Desarrollo de educación permanente en servicio para mejoría y mantenimiento de la competencia profesional • Tendencia a la reducción del empleo público • Competencia de recursos financieros y de personal • Necesidad de adaptar, modernizar y simplificar la administración de personal

2.3 Falta de información para la gestión de recursos humanos

Una situación común a muchos países es la debilidad de los sistemas de información sobre recursos humanos en todos los niveles de los sistemas de servicios de salud. Hay escasez de información pertinente, oportuna y de calidad para tomar decisiones en la gestión de los recursos humanos en un contexto de cambios acelerados y de una mayor complejidad y dinamismo de las relaciones entre el personal de salud, las agencias gubernamentales, los sindicatos, representantes de los usuarios y otros actores interesados. Junto a esta situación, se aprecia que existe poca capacidad técnica de las unidades responsables de esta función a todos los niveles. Esto refleja la baja prioridad que se otorga a las cuestiones y problemas de recursos humanos.

3. Acciones necesarias para el fortalecimiento institucional en gestión de recursos humanos de salud

¿Qué hacer ante esta situación?, ¿cómo afrontar estos desafíos partiendo de una situación de debilidad en la gestión de los recursos humanos? Hay algunas tareas urgentes que deben ser enfrentadas con decisión en cada sistema de salud y otras que de manera cooperativa se pueden realizar entre países e instituciones responsables por la gestión de los recursos humanos. Existen algunos procesos y acciones orientados a fortalecer las capacidades institucionales de los sistemas de salud en la gestión de recursos humanos en tres dimensiones: conceptual, política y operacional.

3.1 *Dimensión conceptual*

Es necesario promover la adopción de nuevos conceptos de recurso humano y de gestión de recursos humanos en los servicios de salud. No puede seguir vigente la visión propia de una limitada administración de personal tradicional, que aún se puede encontrar en muchos servicios y en no pocos cursos y maestrías de salud pública. Es necesario superar este paradigma para construir una nueva práctica de la gestión de los recursos humanos, basada en la idea de sujetos protagonistas de los procesos sociales e institucionales complejos que constituyen la atención a la salud.

El desempeño del recurso humano se basa en la aplicación del saber y la tecnología. Toda acción o intervención sanitaria se basa en el saber y tiene como protagonista al recurso humano calificado en la aplicación de dicho saber, por lo que se le deberá considerar como base del capital intelectual de una organización o sistema de servicios de salud.

3.2 *Dimensión política*

La gestión de recursos humanos en los servicios de salud es parte de las intervenciones (con la regulación y la planificación) que requiere la ejecución de las políticas de recursos humanos en salud. La regulación modula reglas de juego e intereses entre instituciones y actores comprometidos en la educación, la práctica profesional y los mercados de trabajo. La planificación prevé y define criterios de cantidad y calidad de recursos humanos en función de las necesidades de los servicios. La gestión de recursos humanos asegura la efectividad y calidad del desempeño del personal para el logro de los objetivos de los servicios.

La gestión de recursos humanos requiere que sea valorada y practicada como una parte importante de la gestión integral de los servicios de salud, como una función esencial de la salud pública.² La gestión de recursos humanos debe ser una práctica que se haga efectiva a través de las decisiones del equipo de dirección, y no limitarse a la oficina de administración de personal o a la unidad de capacitación. Esto es aún más urgente si se considera la importancia que los mismos tienen en la viabilidad, factibilidad y sostenibilidad de los cambios de gestión de servicios y de los modelos de atención en las reformas sectoriales. Una condición básica para que la gestión de recursos humanos se asuma como función esencial es la integración de sus diversas dimensiones e intervenciones bajo una única visión estratégica de la autoridad sanitaria.

3.3 *Dimensión operacional*

Se hace indispensable redefinir las áreas de competencia de la gestión de recursos humanos de acuerdo con una concepción diferente de recurso humano, una visión moderna de gestión del desempeño en las instituciones y las exigencias de la realidad cambiante de los sistemas y servicios de salud, particularmente la descentralización. Por ello se propone el cuadro de competencias propias de la gestión de los recursos humanos en los servicios de salud (Anexo A).

4. *Estrategia de cooperación*

La cooperación técnica para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos en los servicios de salud es parte de la cooperación para fortalecer el desempeño de los sistemas de servicios de salud y del apoyo que se brinda a los procesos de reforma del sector salud. Así, se procura fortalecer en los países la función rectora de la autoridad sanitaria³ y el desarrollo de las capacidades nacionales para ejercer a plenitud las funciones esenciales de la salud pública.

La gestión de recursos humanos es pieza clave para mejorar la calidad de la atención y la reorientación de los servicios con criterios de promoción de salud. Una nueva generación de reformas del sector salud con eje en la salud de las personas requiere plantear la gestión de los recursos humanos como condición de una mejor y mayor contribución del personal para el logro de ese objetivo.

² OPS. Funciones esenciales de salud pública. CD42/15. 42.º Consejo Directivo de la OPS. Washington, D.C. Septiembre 2000.

³ OPS. La rectoría de los ministerios de salud en los procesos de reforma sectorial. CD40/13. 40.º Consejo Directivo de la OPS. Washington, D.C. Septiembre 1997.

La cooperación técnica para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos se centra en el desarrollo de la capacidad institucional e individual de los gerentes, en los servicios de salud, con la finalidad de mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad de las intervenciones para enfrentar y resolver los problemas de desarrollo del personal. Inicialmente, una buena parte de los esfuerzos de cooperación se orientarán a generar una masa crítica de directivos sectoriales poseedores de una nueva visión de los recursos humanos y de un adecuado nivel de desempeño en las unidades responsables. Esta estrategia propone acciones a dos niveles que se relacionan y apoyan mutuamente: a nivel de país y entre países por medio de una iniciativa regional de desarrollo conjunto de capacidades, que se denomina Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales de salud.

4.1 *Estrategias a nivel de país*

- Articulación de la gestión de recursos humanos con la de servicios de salud por medio de la promoción de nuevas prácticas, estilos de gestión e integración de objetivos y estrategias.
- Acciones de desarrollo y fortalecimiento institucional descentralizado: desarrollo de las unidades de gestión de recursos humanos (esencialmente la capacitación permanente en servicio de dirigentes de sistemas de servicios y de equipos de gestión en servicio y a distancia).
- Desarrollo y transferencia de instrumentos de efectividad comprobada (algunos de los cuales se indican en el Anexo B).
- Actualización y simplificación normativas.
- Desarrollo de sistemas de información: diseño de sistemas apropiados y mejora de la capacidad de análisis de información.
- Difusión de información relevante sobre buenas prácticas para apoyar y mejorar el desempeño cotidiano en las unidades de gestión de recursos humanos.

4.2 *Estrategia de alcance regional: Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales en salud*

La debilidad de los sistemas de información sobre gestión y desarrollo de los recursos humanos llevó a la OPS a diseñar y poner en marcha la iniciativa Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales de salud. Se trata de una organización cooperativa de grupos nacionales interinstitucionales e intersectoriales promovidos y coordinados por los ministerios de salud y las Representaciones de la OPS, para el

estudio de la situación y tendencias de los recursos humanos de salud y la producción de información relevante para las decisiones de políticas, planificación, regulación y gestión de los recursos humanos. Propone y apoya técnicamente la producción de un conjunto de datos básicos de recursos humanos en cada país; diseña y apoya la realización de estudios comparativos de interés general y de acciones de capacitación; moviliza expertos entre países, y disemina información relevante a los problemas existentes.

Su propósito es contribuir a la definición de políticas de recursos humanos y a realizar la evaluación y el monitoreo de los procesos de desarrollo de recursos humanos en los procesos de reformas sectoriales, dando cumplimiento al mandato recibido por la OPS en la Cumbre de Jefes de Estado de Miami en 1994. Esta iniciativa se inició en junio de 1999 y en la actualidad participan 12 países de la Región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.

Los Observatorios en los países tienen como objeto de estudio e intervención el conjunto de procesos referidos al recurso humano de salud. Generan conocimiento e información sobre procesos (laborales, de educación profesional y técnica y de capacitación del personal en servicio), políticas, regulaciones e intervenciones gerenciales específicas. Pero debe decirse que esta iniciativa —por imperativo de las realidades sectoriales que confronta— está generando mayor información sobre los problemas del desempeño, debido a los cambios que las reformas promueven, y están generando mayor preocupación entre los dirigentes sectoriales.

4.3 *Otros instrumentos disponibles para el desarrollo de la capacidad en gestión de recursos humanos*

La OPS y la OMS también han trabajado en los últimos años en el desarrollo de conceptos, modelos e instrumentos para potenciar en los sistemas de salud la contribución de los recursos humanos y para mejorar las condiciones de su desempeño (Anexo B)

5. Implicaciones financieras

El Programa de Desarrollo de Recursos Humanos cuenta con dos nuevos consultores regionales para la cooperación técnica en materia de políticas y gestión de recursos humanos. Para el bienio 2000-2001 el Secretariado ha destinado fondos regionales por un monto de US\$ 59.000 para la cooperación técnica y para el bienio 2002-2003 se han programado \$120.000 para la cooperación en gestión de recursos humanos.

Para poner en práctica la estrategia propuesta se requieren fondos adicionales que deben ser movilizados de otras fuentes como aportes adicionales. Para lograr un impacto significativo regional, una parte importante de las acciones de capacitación, desarrollo de sistemas de información y simplificación normativa deberá realizarse en las instancias descentralizadas, que son las que más requieren de estas acciones.

6. Preguntas claves para la deliberación

Se ha argumentado a favor de la necesidad de una iniciativa regional de la Organización para resaltar la importancia de los recursos humanos en las agendas de reforma sectorial y para asumir la gestión de recursos humanos como función esencial en la gestión integral de los sistemas de salud. De manera más específica se aboga por trabajar para elevar la capacidad de gestión de recursos humanos a nivel de las redes de servicios e instituciones de atención. Bajo esas consideraciones, se proponen al Comité Ejecutivo los siguientes puntos para discusión:

¿Qué mecanismos e instrumentos institucionales en cada país podrían utilizarse para lograr que los dirigentes de los sistemas de salud les asignen a las cuestiones de recursos humanos la debida importancia, impulsen la definición de políticas y fortalezcan la capacidad de intervención sectorial en planificación, regulación y gestión de recursos humanos?, y ¿qué acciones habría que realizar para ampliar la participación de los países en la iniciativa del Observatorio y potenciar su acción a nivel regional?

El objetivo de que cada país desarrolle una práctica de gestión de recursos humanos como función esencial de salud pública requiere de voluntad política, mayor desarrollo técnico y un cambio cultural que redefina el papel que se asigna en la práctica de la gestión de los servicios de salud a los recursos humanos. ¿Cuáles serían las necesidades más urgentes a ser enfrentadas en un contexto de cambios sectoriales como el actual para desarrollar una gestión de recursos humanos efectiva integrada a la gestión del sistema de servicios?, ¿cómo se podría mejorar el desarrollo de metodologías e instrumentos de gestión de recursos humanos para desarrollar la capacidad institucional?, y ¿en qué nivel del sistema de salud habría que concentrar los esfuerzos de fortalecimiento de la capacidad institucional en gestión de recursos humanos?

7. Acción solicitada del Comité Ejecutivo

Se solicita la atención, orientación y apoyo del Comité Ejecutivo a fin de que el Secretariado pueda proceder a:

- Convocar el interés y la voluntad de las autoridades políticas sectoriales para dar mayor prioridad a las políticas de recursos humanos y, de manera específica, a un mayor desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud, comprometiendo al propio personal de salud en los trascendentes cambios sectoriales en marcha.
- Dar mayor impulso al desarrollo de iniciativas regionales como el Observatorio de los recursos humanos en las reformas sectoriales de salud, y de modelos, instrumentos y metodologías, que contribuyan a elevar la capacidad institucional de los sistemas de salud mediante la gestión de recursos humanos en los servicios de salud.

Competencias de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud

Competencias	Ámbitos de competencia y acciones
Análisis de la situación de los recursos humanos de salud, identificación de las necesidades de recursos humanos y programación	Comprende: a) la recolección de información, análisis y definición de la situación integral de recursos humanos (disponibilidad, composición, estructura y distribución de los recursos humanos; la oferta de recursos humanos procedente de las instituciones educacionales; b) comparación con un determinado patrón o standard a fin de definir las brechas y necesidades (que se pueden definir utilizando el más adecuado de los métodos disponibles, según características del sistema de servicios y posibilidades de información); c) identificación de problemas y necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos (en consulta con autoridades y actores relevantes del sistema de servicios) y d) definición de un plan para obtener los recursos humanos más adecuados de acuerdo con las necesidades identificadas.
Dotación de recursos humanos <i>(Staffing)</i>	Asegura efectivamente mediante modalidades de contratación adecuadas, que el sistema de salud obtenga una adecuada dotación de recursos humanos (de todas las categorías ocupacionales necesarias) para poder alcanzar sus objetivos dentro de las posibilidades presupuestarias que existan, siguiendo las previsiones de los planes (arriba indicados). Incluye personal que proviene del mercado laboral, como aquel personal necesario pero inexistente en el mercado y que deberá ser formado por las instituciones educacionales.
Gestión del desempeño	Su objetivo es optimizar la productividad y calidad del desempeño de los recursos humanos en los servicios de salud. Incluye intervenciones para la gestión de desempeño propiamente dicha (formas de organización del trabajo, gestión de la tecnología, desarrollo de equipos de trabajo, uso de los sistemas de incentivos) y modos de evaluación de dicho desempeño.
Gestión de las relaciones de trabajo y administración de personal	Asegura un adecuado manejo de los contratos de trabajo, los sistemas de remuneración, las condiciones de protección social de los trabajadores (que incluyen carrera funcionaria, sistemas de incentivos, relaciones entre la institución empleadora y los empleados, y las relaciones colectivas de trabajo, sindicalización y negociación colectiva) y la búsqueda tanto de modalidades efectivas de comunicación entre la dirección y el personal, como de formas de participación del personal en decisiones claves para su desempeño y los resultados de beneficio a la población.

<p>Desarrollo y capacitación de los recursos humanos</p>	<p>Asegura que todos los recursos humanos de un sistema de salud estén adecuadamente calificados y motivados. Comprende intervenciones que van desde la identificación continua de necesidades educacionales, definición de competencias laborales, desarrollo curricular, diseño instruccional, realización de acciones de educación en las modalidades más efectivas y adecuadas a los objetivos que se buscan y la evaluación de la competencia adquirida. Es una valiosa estrategia de mejoría del desempeño y del cambio de prácticas y actitudes de los recursos humanos.</p>
<p>Aseguramiento de condiciones, seguridad y medio ambiente de trabajo</p>	<p>Esta competencia asegura adecuados ambiente, condiciones y modos de organización laboral para contrarrestar el potencial impacto negativo de la naturaleza del trabajo sanitario sobre la salud del personal. La mayoría de riesgos pueden ser minimizados con precauciones adecuadas e intervenciones preventivas que enfatizan la seguridad ocupacional y la promoción de la salud de empleadores y empleados.</p>

Instrumentos y metodologías de apoyo a la gestión de recursos humanos disponibles en los servicios de salud

Competencias de gestión de recursos humanos en los servicios de salud	Instrumentos y metodologías disponibles desarrollados por OPS/OMS	Observaciones - Fuentes
1. Análisis de la situación de los recursos humanos, identificación de necesidades de recursos humanos y programación	Conjunto de datos básicos de recursos humanos.	Observatorio de recursos humanos en los procesos de reforma sectorial.
	Guía para optimizar la utilización de la información disponible sobre empleo en el sector salud. Observatorio de recursos humanos en los procesos de reforma sectorial.	Relaciones laborales en el sector salud. Fuentes de información y métodos de análisis. Serie Observatorio de recursos humanos 2. OPS, 2000.
	Tool Kit para elaboración de proyecciones de oferta y demanda de recursos humanos de salud.	Autor: Thomas Hall, OMS, Ginebra.
	Manual para análisis del desempeño del equipo de salud.	OPS. Fundación Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2000.
	Sistema de información gerencial, programa en versión <i>WINSIG</i> .	OPS. HSO/HSP. Programa de organización y gestión de sistemas y servicios de salud.
	Sistema de información y gestión de recursos humanos de salud (SIGRHS).	Instituto de Medicina Social, Universidad Estadual de Rio de Janeiro, Brasil
2. Dotación de recursos humanos (<i>Staffing</i>)	Workload indicators of Staffing Need (<i>WISN</i>). A manual for implementation.	Autor: Peter Shipp, OMS, Ginebra, 1998
3. Gestión del desempeño	Manual para análisis del desempeño del equipo de salud.	OPS. HSP/HSR. Fundación Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil, 2000
	Guidelines for introducing human resources indicators to monitor health service performance.	Peter Hornby y P. Forte, OMS, Ginebra, 2001
	Guía de metodologías para análisis de sistemas de remuneración e incentivos de los recursos humanos del sector salud.	Relaciones laborales en el sector salud. Fuentes de información y métodos de análisis. Serie Observatorio de recursos humanos 2. OPS, 2000.
	Manual de gestión de recursos humanos basada en competencias.	OPS. HSR/HSP, 2000 PALTEX (en prensa).

4. Gestión de las relaciones de trabajo y administración de personal	Guía metodológica para el análisis de las relaciones colectivas de trabajo en el sector salud.	Relaciones laborales en el sector salud. Fuentes de información y métodos de análisis. Serie Observatorio de recursos humanos 2. OPS, 2000.
5. Desarrollo y capacitación de los recursos humanos	Manual de gestión de la educación en servicios.	OPS. HSR/HSP, 2000 En prensa.
	Manual para programación educativa basada en competencias.	En desarrollo por OPS y CINTERFOR / OIT.
	Programa de Capacitación en Desarrollo de Recursos Humanos (CADRHU).	OPS, Brasil.
	Training Manual on Management of Human Resources for Health.	OMS, Ginebra.
	Gestión descentralizada de recursos humanos. Programa para educación a distancia.	Programa desarrollado por OPS y una red de instituciones de educación y servicios, para Internet.
6. Aseguramiento de condiciones, seguridad y medio ambiente de trabajo	No disponible.	Se encuentra en marcha una iniciativa interdivisional entre HSP y HEP para desarrollar una línea de cooperación en este sentido.