

***Alguna Precisiones y Relaciones
de Politica, Planificacion y Gestion de Recursos
Humanos en Salud***

Dr. Carlos Rosales
HSS/HR
OPS-OMS

NUEVO CONTEXTO EN AMÉRICA LATINA: LA CENTRALIDAD DE LA IGUALDAD EN EL DESARROLLO

- Del estado de Bienestar “idiosincrático”, al neoliberalismo y a un nuevo escenario en el siglo XXI: Crecimiento macroeconómico, recuperación del empleo;
- Aumento de la pobreza en 2009, luego de un sexenio en que había descendido 11 puntos porcentuales (de un 44% a un 33%), y la extrema pobreza había bajado del 19,4% al 12,9%;
- Posicionamiento de los derechos sociales y culturales como objeto de las políticas y de la política.



Cont...

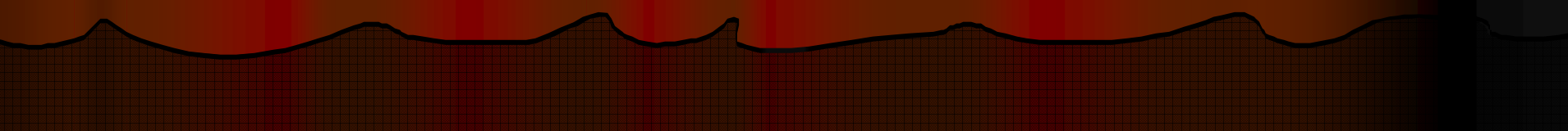
- Creciente gasto público como proporción del PIB y considerable aumento del gasto social,
- Políticas más activas de transferencias hacia los sectores más vulnerables, avances en el derecho a la salud y en una seguridad social con componentes solidarios y mayor vocación universal, y
- Mayor presencia de políticas de reconocimiento de desigualdades y diferencias en materia de género, etnia, cultura, territorio y edad.





"Una sociedad que universaliza el acceso oportuno a la salud y a la nutrición reduce los costos asociados a la enfermedad y la desnutrición, desde las mermas de la productividad hasta los gastos debidos a la morbilidad".

CEPAI, 2010



El campo de desarrollo de los RRHH de Salud

Mercados de Trabajo
Relaciones económicas
Contratos / Salario

REGULACIÓN

Universidades
Escuelas

EDUCACIÓN

Gestion

Sindicatos

Gestion

PLANIFICACIÓN

Profesionalización

Gestion

REGULACIÓN

Servicios de Salud
Otros serv. sociales

TRABAJO

Gestion

Asoc. Profesionales,
Sociedades, corporaciones

REGULACIÓN

**METAS REGIONALES EN MATERIA DE RECURSOS
HUMANOS
PARA LA SALUD 2007-2015**

**27.a CONFERENCIA SANITARIA PANAMERICANA, 59.a
SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL *1-5 de octubre del 2007.***

20 METAS:

Plan Decenal de Recursos Humanos en las Américas

Al menos 25 RHUs / 10,000

Al menos 40% de médicos de APS

*Equipos de APS en
todos los países*

Razón médico-enfermera: 1:1

Unidad de RHUs en el Gobierno

Políticas y planes

20 METAS

Plan Decenal de Recursos Humanos en las Américas

*Reducción a la mitad
del empleo precario*

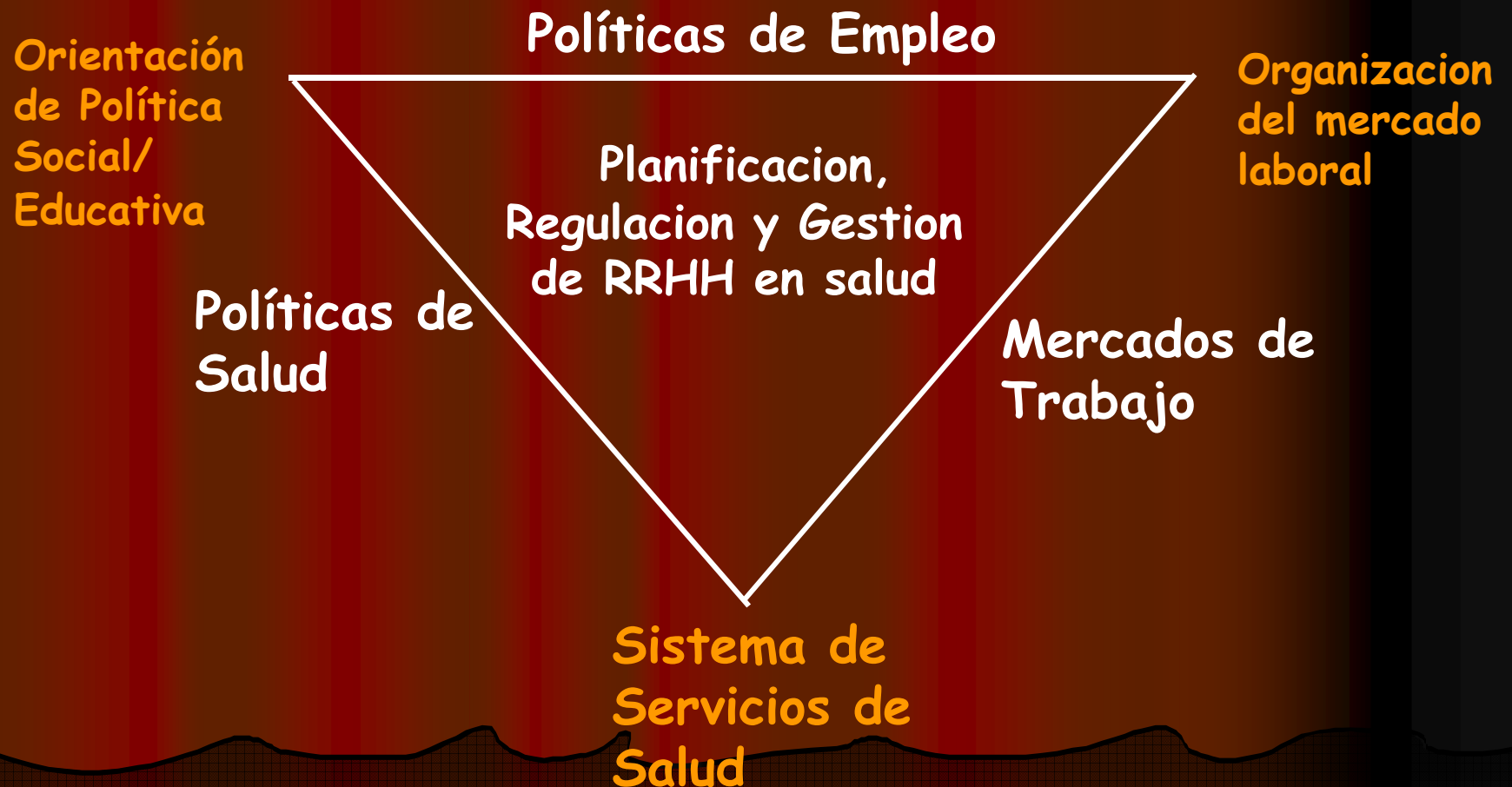
*80% países con política de salud y
seguridad de los trabajadores de salud*

*60% gerentes en salud con
competencias de gestión y SP*

*100% países con mecanismos de
negociación y leyes para prevenir,
mitigar o resolver conflictos de trabajo*

**Creación de condiciones
de trabajo dignas, saludables
y estimulantes**

DETERMINANTES DEL DESARROLLO DE RRHH EN SALUD



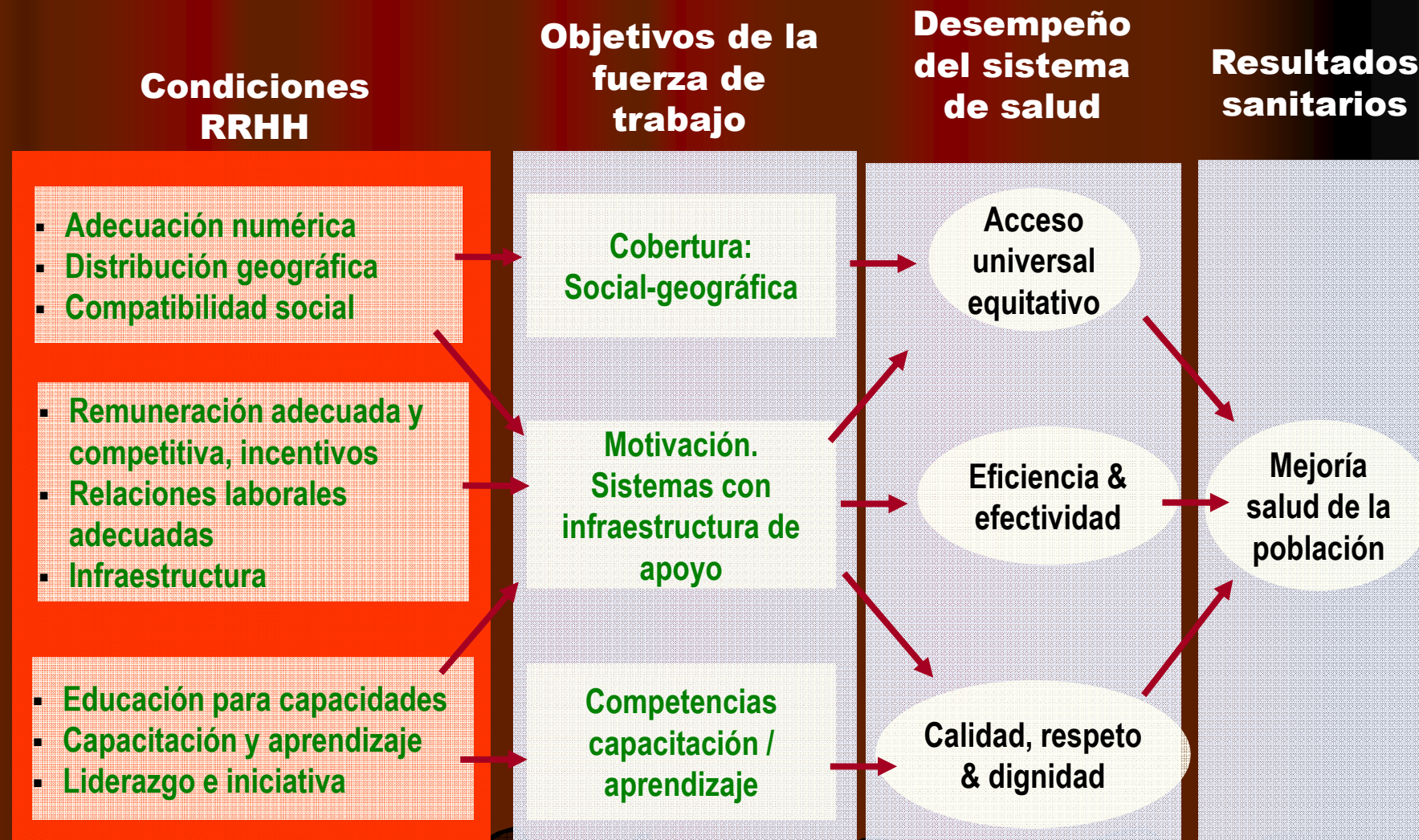
Planificación y Gestión de Recursos Humanos en Salud

- ***... asegurar que haya suficiente personal disponible con las competencias adecuadas para entregar una atención de salud de buena calidad a la población...***
- ***...intervención estratégica y necesaria para la factibilidad, viabilidad y ejecución de las políticas, para orientar la intervención regulatoria y para definir los marcos para la gestión de recursos humanos en las jurisdicciones descentralizadas y organizaciones de salud..***

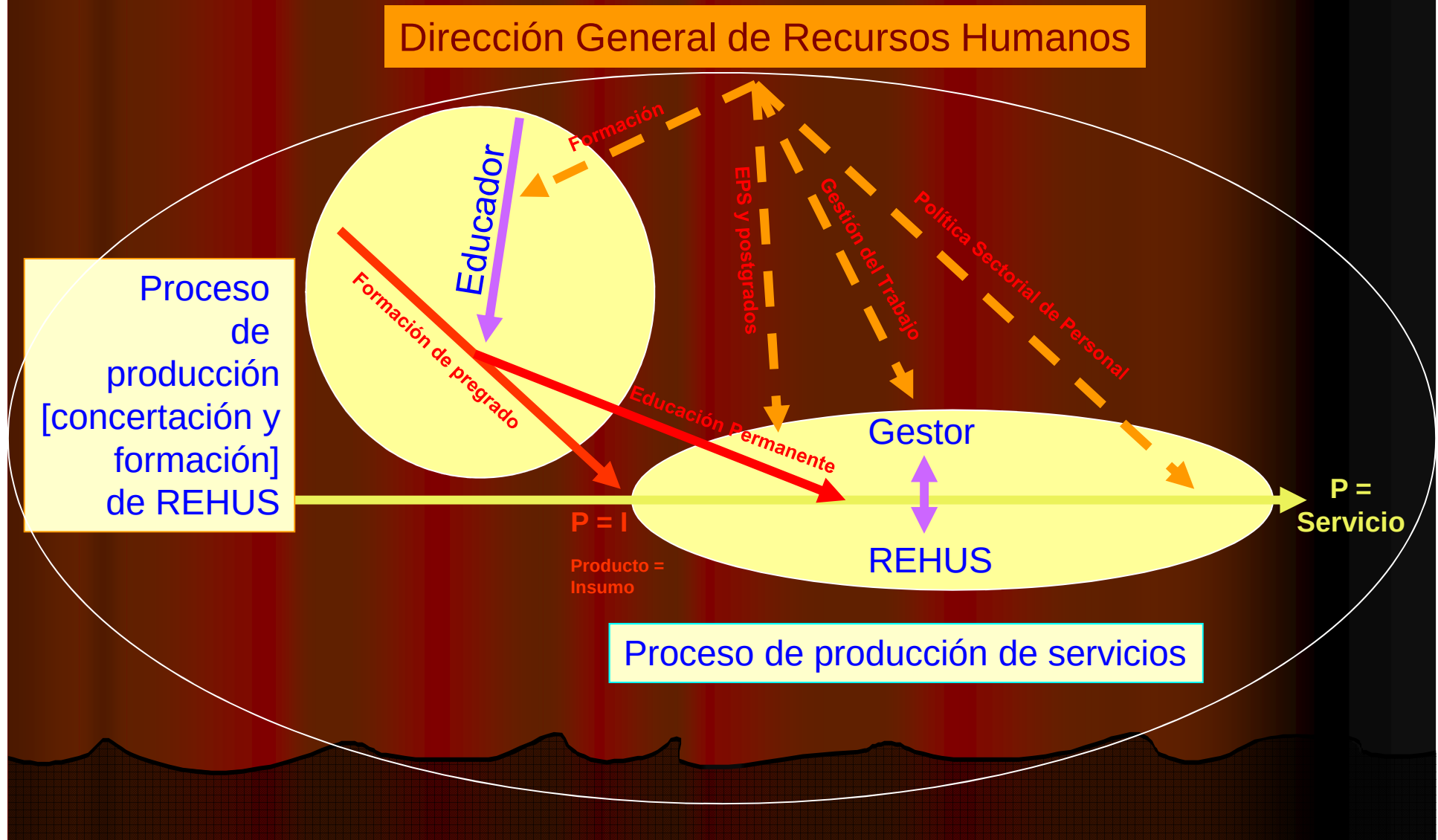
Racionalidad del mercado de trabajo: Perspectiva de la gestion y planificación de los RRHH de Salud



MARCO DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN SALUD



Funciones de línea y de staff de las Unidades de Recursos Humanos



SOBRE LA CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS UNIDADES DE REHUS

Las Unidades de Recursos Humanos en Salud nacen como *una diferenciación de la función de administración de personal*. Se presentan dos etapas en la creación de las Unidades:

- Etapa 1: Se diferencian las oficinas de personal dentro de las Oficinas Generales de Administración.
- Etapa 2: se da a partir de la evolución de estas Oficinas, hacia dos tipos de Unidades con funciones delimitadas, las de Administración de Personal y las de Desarrollo de Recursos Humanos.

La evolución de las Unidades revela cierta *correspondencia entre los ciclos de reforma y las olas de creación y reestructuraciones de las Unidades de REHUS* en América Latina. Se identifican tres etapas:

- Etapa 1: Creación y desarrollo de las Oficinas de Personal o sus equivalentes, que ocupó la etapa de impulso del modelo burocrático en las administraciones públicas latinoamericanas.
- Etapa 2: Pérdida de importancia de las Unidades de Recursos Humanos, en consonancia con el soslayamiento de la problemática de recursos humanos.
- Etapa 3: Relanzamiento del tema y reestructuraciones de las Unidades en correspondencia con ello.

Institucionalización de las estructuras y funciones

En todos los casos *existe una normatividad que respalda la estructura y funciones de las Unidades* de REHUS. Las normas tienen diferentes nombres y son de diferente tipo: Manuales de Organización y Funciones (Bolivia, Guatemala, Ecuador, Nicaragua y República Dominicana), Reglamentos (Paraguay, Panamá y Perú), Resoluciones (Colombia y Venezuela) y Leyes (Brasil).

Se vive un *ciclo de reestructuraciones* en la región. Así *en 10 de ellas se han tenido procesos de reestructuraciones o actualizaciones de sus normas organizativas en los últimos tres años, en 10 países tienen documentos normativos sobre su organización, formulados y aprobados desde el año 2000 en adelante.*

Estructura y Políticas para el Fortalecimiento de Unidades de Conducción Estratégica de Recursos Humanos en Salud

País	Existen Políticas de Fortalecimiento de Recursos Humanos en Salud?	Existe una estructura para desarrollo de recursos humanos en el ámbito nacional?	Existen iniciativas de desarrollo de de la estructura y la gestión de recursos humanos?
1. ARGENTINA	SI	SI	SI
2. CHILE	SI	SI	SI
3. URUGUAY	Si	Si en proceso	SI
4. BRASIL	SI	SI	SI
5. PARAGUAY	SI	SI	NO
6. BOLIVIA	SI	SI	NO
7. PERÚ	SI	SI	si
8. COLOMBIA	SI	SI	NO
9. VENEZUELA	SI	SI	NO
10. ECUADOR	SI	SI	si
11. PANAMÁ	No	No	No
12. COSTA RICA	No	No	Si en construcción
13. NICARAGUA	No	si	no
14. EL SALVADOR	Si	Si en construcción	Si en construcción
15. HONDURAS	NO	si	NO
16. BELICE	NO	NO	NO
17. GUATEMALA	NO	SI	NO

1. BAHAMAS	No	No	NO
2. BARBADOS	No	No	No
3. BELICE	Yes	Yes (not a unit, but a steering committee that meets monthly with the planning unit)	Yes (for example, they are working now on accreditation, and they are working to develop an online nursing training)
4. GUYANA	In Progress	One person	No
5. HAITI	No	No	No
6. JAMAICA	Yes	Yes	
7. SURINAME			
8. TRT	Yes	Yes (but weak)	No

Algunos Elementos de Analisis

- 18 de 25 paises tienen Unidades de Recursos Humanos.
- 14 paises tienen definidas politicas de recursos humanos con referencia explicita al desarrollo de la funcion.
- 10 paises estan en proceso de transformación y fortalecimiento de la estructura.
- 4 países ya han consolidado su estructura y estan fortaleciendo capacidades en el ambito nacional y algunos realizando C.T. en la Region.

Temas que esta siendo abordados por las Unidades de Conduccion Estrategica de Recursos Humanos

- Las UCERRHH mas desarrolladas han diferenciado como funciones basicas la gestion del trabajo, la gestion educativa y la produccion de informacion.
- 11 paises estan trabajando el desarrollo de las carreras sanitarias (Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, Peru, Ecuador, Guatemala, Colombia, Nicaragua, Republica Dominicana).
- 14 paises estan trabajando fuertemente en el desarrollo de las capacidades institucionales para la gestion de RRHH (capacitacion, profesionalizacion y especializacion).
- En 13 paises las unidades estan trabajando en temas de desarrollo de APS (Capacitacion, dotacion, incentivos, equipos basicos).

Temas que esta siendo abordados por las Unidades de Recursos Humanos

- 11 países están trabajando en el abordaje de mecanismos de negociación y manejo del conflicto.
- 8 países están trabajando en el abordaje de la salud de los trabajadores de la salud.
- 7 países están construyendo mecanismos participativos de gestión en el campo de recursos humanos.
- 11 países están abordando desde las Unidades los temas relacionados con el desarrollo de residencias médicas en temas críticos.
- En 8 países existen procesos de análisis y abordaje del tema de migración de personal de salud.

ALGUNAS CONCLUSIONES

- **Pertinencia relativa:** subsiste un retraso en la adecuación organizacional y sobretodo en el manejo dinamico de los procesos organizacionales.
- **Problemas de dotación** vinculado al bajo desarrollo de la planificación de las propias unidades.
- **Déficit general de insumos o recursos:** humanos y financieros
- **Existe un notorio desarrollo de capacidades de los “Gestores”.**
- **Racionalización como desafío:** superposiciones de funciones.
- **Persiste uso insuficiente de tecnologías de gestión**

Construcción de Capacidades: Desafíos Urgentes

- Organización y Estructura: mayor generación de información acerca de la racionalidad de los modelos organizacionales y su adecuación a los requerimientos de política. Impacto de la separación en dos grandes proceso (trabajo/educación y Observatorio)
- Funciones: tema critico que requiere de mayor debate de cuales son las funciones estructurantes de la nueva visión e identidad de las Unidades de Gestión de Recursos Humanos. (nuevamente gestión del trabajo/gestión de la educación)
- Requerimientos de gestión publica (administrativa/presupuestaria).
- Desarrollo de capacidades: globales y especificas en la gestión de recursos humanos. (dotación, capacidad de negociación, gestión de sistemas de recursos humanos con creciente complejidad, financiamiento, desempeño, incentivos, etc..)
- Mayor circulación de información y generación de una comunidad de practica en el tema.
- Monitoreo político-técnico de los avances y retrocesos en la función de conduccion sectorial.

UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS: Por que monitorear su desarrollo??

- Es importante conocer el grado de avance, las innovaciones y la adquisición y/o desarrollo de nuevas funciones.
- Analizar los nuevos desafíos que se enfrenta en el proceso de dar respuesta a los requerimientos del modelo de atención y anticipar situaciones con base en la experiencia acumulada en la Región.
- Analizar los cambios en la estructura, en la conducción, los equilibrios de poder que generan avances o retrocesos en la función de gestión estratégica de RRHH.
- Generar una Red de intercambio de experiencias que nos permitan analizar buenas practicas y propiciar el desarrollo conjunto de investigaciones, estudios y desarrollos metodológicos en temas críticos.

Retos

- Como llevar a cabo esta tarea de manera rápida y sin generar esfuerzos adicionales al trabajo cotidiano de los Gestores??
- Cuales son las opciones para generar un espacio permanente de monitoreo e intercambio sobre estos procesos??

Ambitos de Analisis

Países	Perú	Ecuador	Bolivia	Colombia	Venezuela	Chile
Indicadores						
1. Existe una Unidad de Desarrollo Estratégico de RRHH de Salud en el ámbito nacional?						
2. En que nivel de decisión se encuentra la Unidad de Recursos Humanos de Salud? (Viceministerio, Dirección General, Subdirección, etc...) (Si existen varias la de mayor rango)						
3. Cuenta la Unidad de Recursos Humanos con una normativa legal/marco jurídico que la sustenta?						
4. Cual es la Antigüedad de la Unidad de RRHH?						
5. Cuenta con un Reglamento de Operación y Funciones						

1. Principales funciones que Realizan las Unidades (rectoría/conducción sectorial, planificación, organización, capacitación, administración, formación, Regulación de la educación o del trabajo, etc.)						
2. Complejidad de las Unidades: • Numero de niveles y • Áreas por debajo de la dirección.						
3. La Unidad de RRHH incluye el área de administración de recursos humanos o cual es la relación existente?						
4. Dotación de recursos humanos en las Unidades, numero, composición entre: B. profesionales, C. técnicos y D. administrativos.						

1. Nivel de especialización/profesionalización de la función: • Maestría • Especialización • Tecnicatura					
2. Tipo de contrato del personal en las unidades: • Permanente • Contrato Temporal • Medio tiempo • Por producto, etc...					
3. Existe un plan interno de capacitación en temas técnicos o administrativos?					
4. Cual es el numero de directores en los últimos cinco años?					
5. Cual es la relación trabajadores/Equipos informáticos en la unidad??					
6. Presupuesto • Total de la Unidad y • Como porcentaje del presupuesto del MSP.					
7. Convenios y/o proyectos de las Unidades con organismos internacionales.					
8. Que temas incluye estos proyectos y/o convenios?					
9. Alcance de la gestión (institucional, interinstitucional, sectorial, nacional, etc.)					

[illegible]

Temas Criticos de las UCERRHH

- Articulacion y definicion de politicas concertadas intersectorialmente, (generacion de instancias de concertacion?)
- Vinculadas al desarrollo del Modelo de atencion y la desarrollo del Sistema de Salud.
- Vinculadas al desarrollo de recursos humanos sectorial (planificacion, profesiones criticas y modelos de formacion). Residencias Medicas, especialidades, tecnicos en salud, entre otros..
- Vinculadas a la condiciones del contrato de trabajo (desprecarizacion)
- Vinculadas a las condiciones de trabajo (Salud de los trabajadores de la salud , trabajo decente, carrera sanitaria)
- Vinculadas al fortalecimiento de las UCERRHH: estructura, funciones, capacidades, etc.

DIMENSION INSTITUCIONAL (MARCO REGULATORIO)	DIMENSION LABORAL (EMPLEO DECENTE)	DIMENSION EDUCACIONAL (CAPACIDADES DE GESTION RH)	DIMENSION GESTION RH (FORTALECER APS)	DIMENSION INVESTIGACION (EVIDENCIA PARA TOMA DECISIONES)
Desarrollo de sistemas de información para la toma decisiones.	Promover lineamientos para un régimen de carrera sanitaria.	Promover la adecuación de las propuestas de formación del recurso humano en salud, al modelo de atención y a las necesidades de salud de la población.	Desarrollo de modelos de inserción y retención de profesionales en el primer nivel de atención y en lugares alejados.	Conocer las expectativas de inserción laboral de los médicos, en relación con las necesidades del sistema.
Fortalecer la rectoría del Sector Salud en materia de Gestión de Recursos Humanos en Salud. (planificación y regulación).	Generar capacidades para la administración del conflicto laboral y la negociación.	Implantación de sistemas de formación continua y certificación del recurso humano en salud.	Promover procesos de trabajo, alternativos, que respondan a necesidades-demanda de los servicios (p.e. en zonas alejadas, retención médicos en APS).	Migración y su impacto en trabajadores de la salud y en los sistemas de salud.
Promover legislación que regule las residencias médicas.	Promover una política de protección de la salud de los/as trabajadores/as.	Implementación del PROGESUS en el ámbito regional y construcción de capacidades.		Generar evidencia sobre condiciones de trabajo y empleo, en relación con resultados sanitarios.
	Promover legislación y mecanismos que protejan los derechos de los trabajadores/as frente a la flexibilización laboral.	Fortalecer la formación de pre grado, orientada a la APS.		Análisis de sistemas de remuneraciones y su impacto sobre el modelo de atención y la precarización del trabajo.



*Gracias
Merci
Obrigado
Thanks!*



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud



Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**

Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

- **Presentación**
- **Políticas Internacionales**
- **Países en acción**
- **Barómetro de las Américas**
- **Biblioteca digital**
- **Caja de herramientas**
- **Directorio**
- **Foro de gestores**
- **Administración**

[Noticia principal](#)

[Noticia secundaria](#)

[Noticia secundaria](#)

[Todas las noticias](#)

Destacados



Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**

Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

> Presentación

- Iniciativa de Fortalecimiento de la Gestión en REHUS
- Objetivos y Metas Regionales
- Líneas de actuación →
- Línea de tiempo
- Coordinación

- Construcción capacidad institucional de regulación sectorial en la gestión de REHUS
- Abogacía por empleo decente para los trabajadores de la salud
- Generación de masa critica en capacidades de REHUS
- Construcción de equipos de APS
- Generación de evidencias para la toma de decisiones en la gestión de REHUS

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

> Políticas Internacionales

- Globales
- Las Américas
- Subregionales

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Países en acción

- Políticas nacionales
- Estudios de caso (4)
- Experiencias e innovaciones

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Biblioteca digital

- Artículos de revistas
- Libros
- Enlaces de interés
- Boletines

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**

Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Caja de herramientas

Planificación

- Reclutamiento y selección del personal
- Análisis de competencias y puestos de trabajo
- Capacitación y desarrollo del personal
- Clima organizacional
- Evaluación del desempeño

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**

Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Barómetro de las Américas

- Perfiles de países
- Estadística en REHUS
- Línea de base de las Unidades de Gestión de REHUS
- Sistema de monitoreo de las Unidades de Gestión de REHUS
- La formación/ profesionalización en rrhh.

- Cuestionario con contraseña a activarse periódicamente

Destacados



Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Biblioteca digital

- Artículos de revistas
- Libros
- Enlaces de interés
- Boletines

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Directorio

- OMS/OPS
- Ministerios de Salud
- Profesionales en REHUS
- Universidades

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Foro de gestores

- Sala Elluminate
- Foro de gestores

Destacados





Unidades de Gestión de Recursos Humanos en Salud de ALC



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud

➤ Administración

- Gestión de contenidos
- Construcción del sitio
- Configuración
- Gestión de usuarios
- Reportes
- Ayuda

Destacados

