



**TALLER 1** • Bogotá **9 y 10** de noviembre de 2023

**Fortalecimiento de la capacidad de gestión descentralizada del Talento Humano en Salud en Colombia**

# Aportes para conocer el campo de acción del gestor del talento humano: elementos para la práctica

**Monica Padilla**  
**Sistemas y servicios de salud OPS/OMS**

# Contenido

Marco analítico

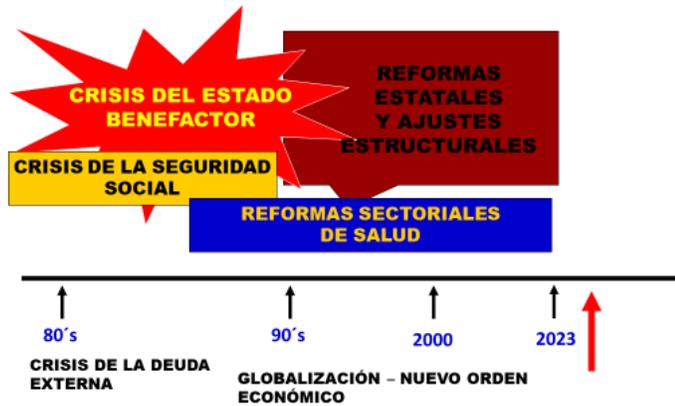
RH en el marco  
del desempeño  
de los servicios  
y cuidados a la  
salud

Que implica la  
implementacion  
de una politica  
publica

Ejemplos que  
nos pueden  
aportar ?

# 1. El Estado: condiciones para el Desarrollo Social

## CRISIS Y REFORMA DEL ESTADO BENEFADOR EN A.L.

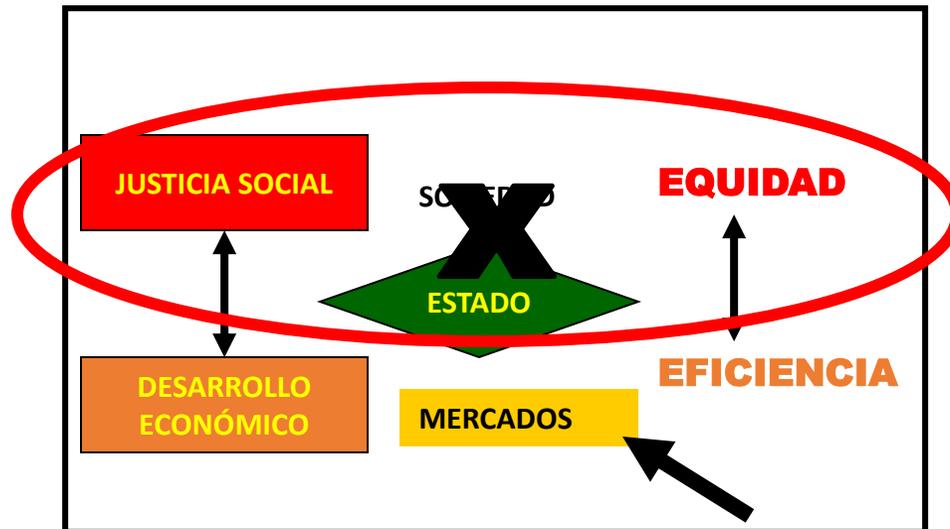


## Ideal de la política social en los estados de bienestar



Brito, P. 2005

# Políticas sociales de mercado precarizaron un Estado de Bienestar ya precario



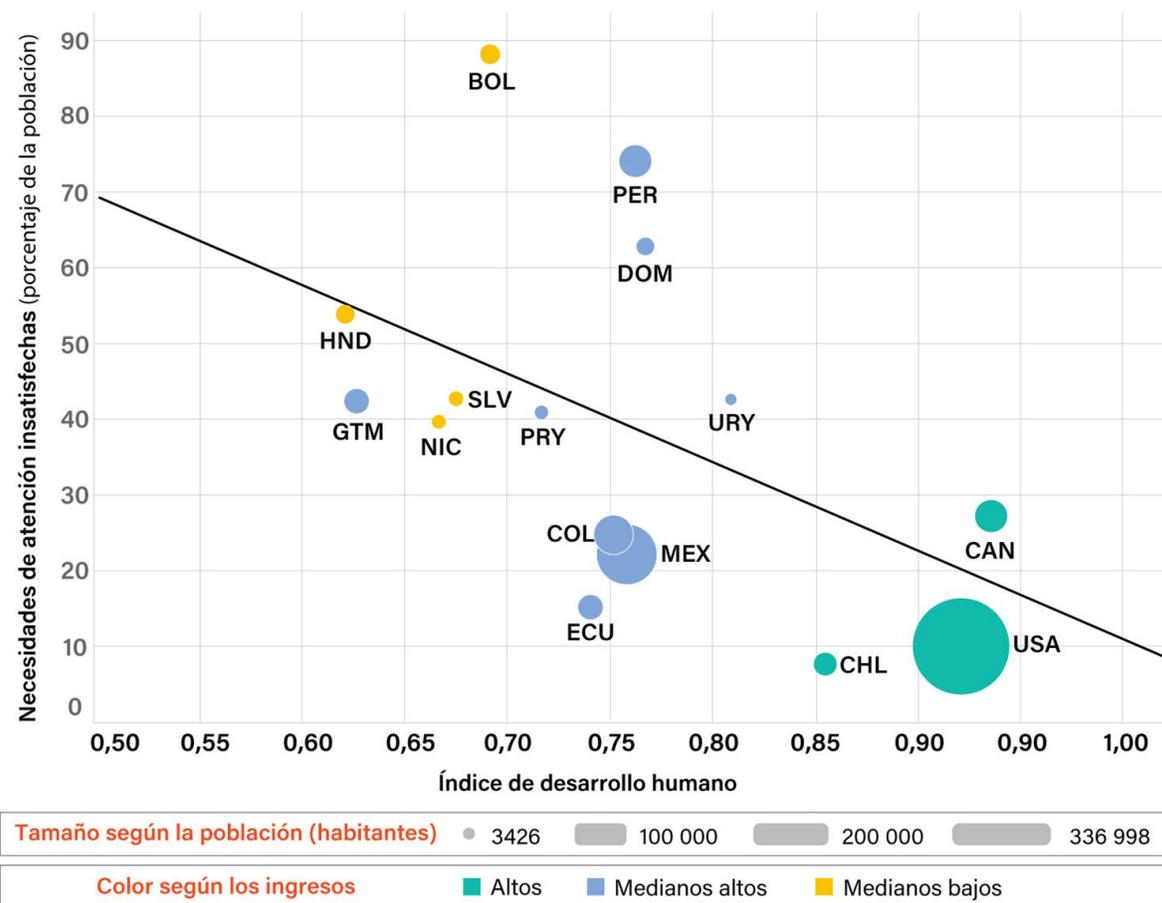
**CRISIS DE UN RÉGIMEN DE PROTECCIÓN SOCIAL BASADO EN EL CONTRATO LABORAL FORMAL y EL PATERNALISMO, SEGMENTADO, DE BAJA COBERTURA Y VULNERABLE**

- Alto desempleo
- Flexibilidad laboral
- Precariedad del empleo
- Bajos salarios
- Incremento de la informalidad
- Baja cobertura de servicios
- Inequidades y exclusión social
- Segmentación social y mayor fragmentación institucional



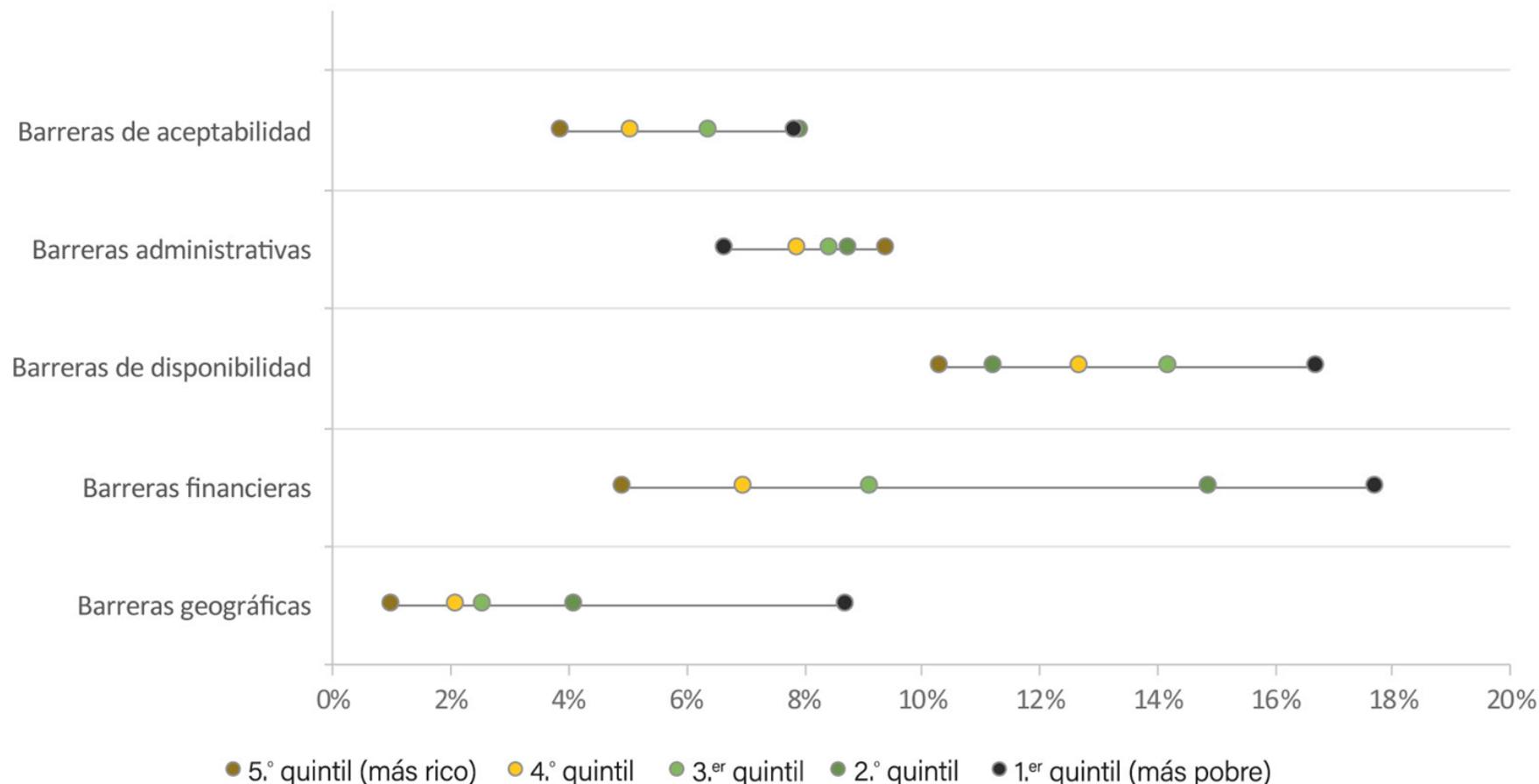
**A pesar de que los sistemas de salud han mejorado, todavía hay diferencias entre las personas en lo que respecta a obtener servicios.**

- En 2019, murieron más de 2.5 millones de personas de forma temprana.
- 3 de cada 10 personas no pudo obtener la atención que necesitaba para mantenerse sanos.
- Es decir, alrededor de 295 millones

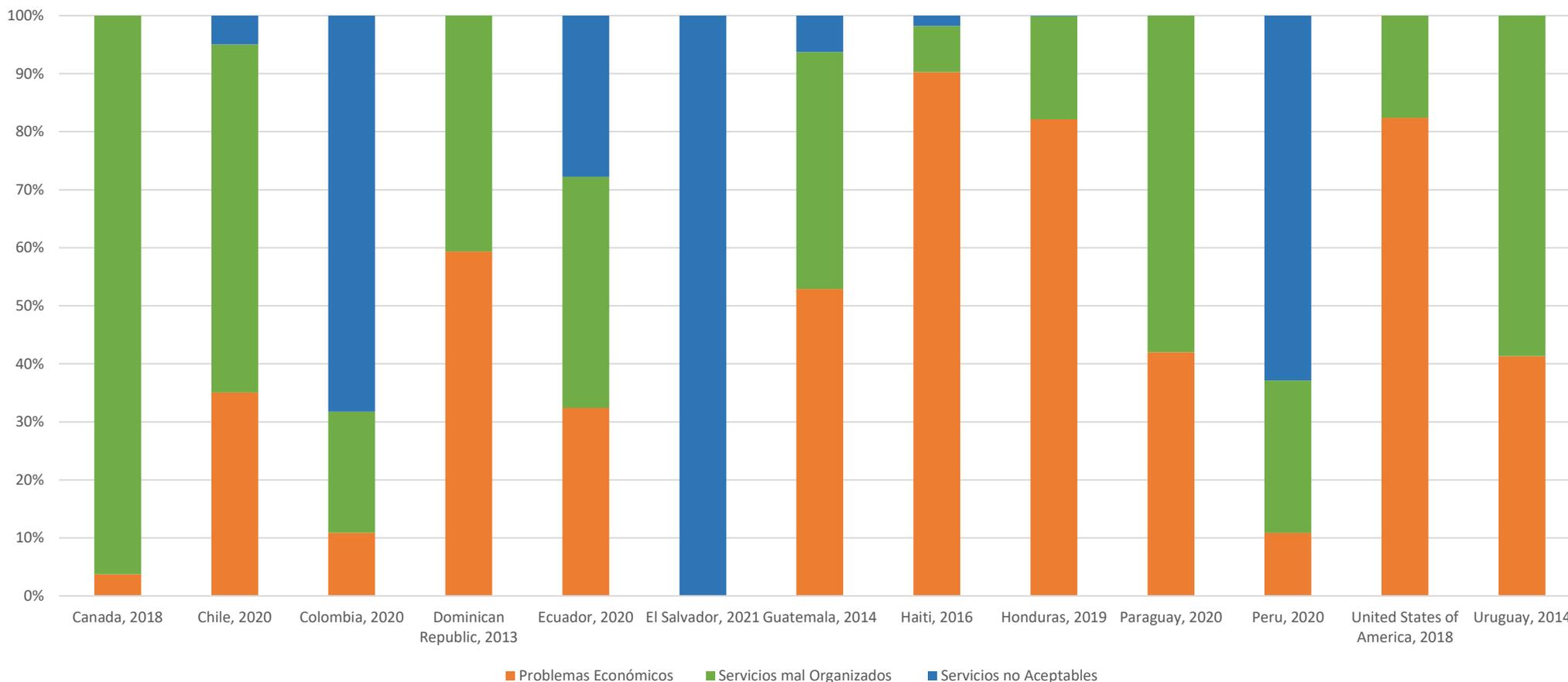


Fuente: Organización Panamericana de la Salud. Analizar y superar las barreras de acceso para fortalecer la atención primaria de salud. Washington, D.C.: OPS, 2023. Disponible en: <https://doi.org/10.37774/9789275327562>

## La gente no recibe la atención que necesita porque se encuentran con obstáculos que les impiden buscar y utilizar los servicios de salud



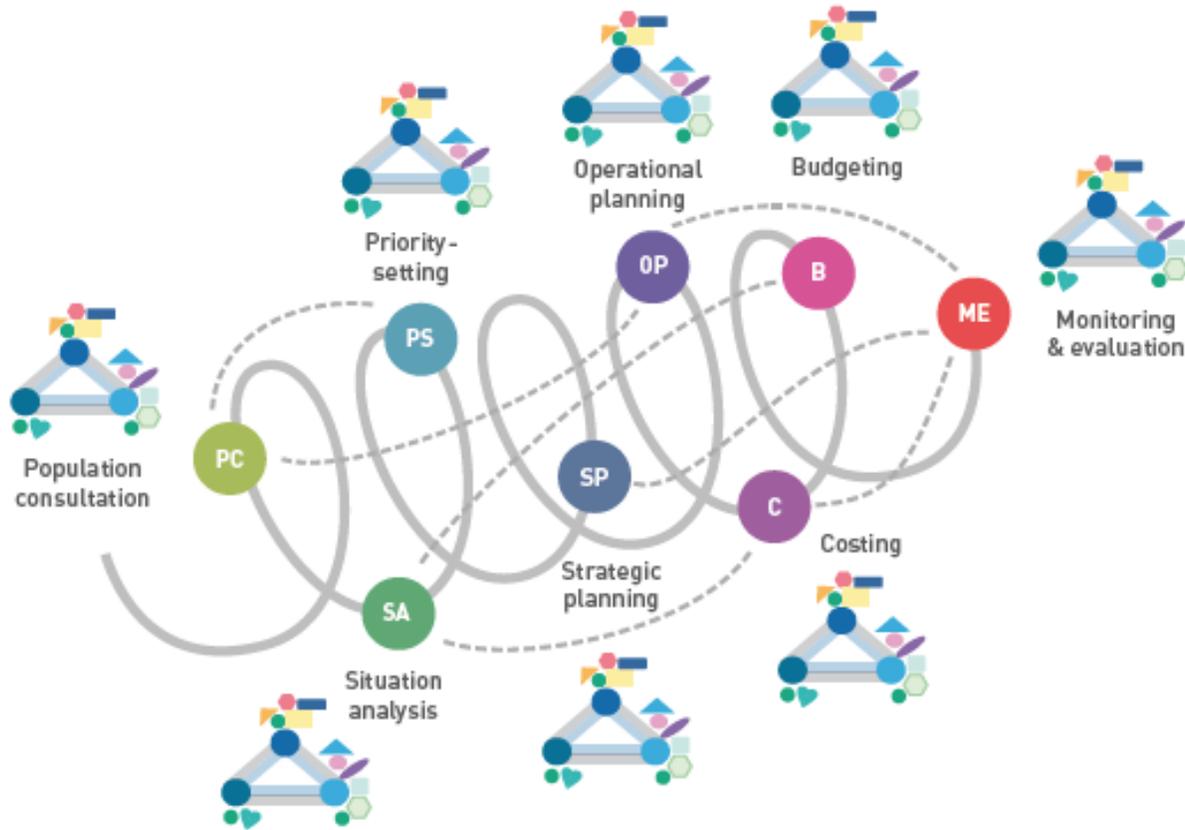
**No todos los países ni todas las personas tienen las mismas dificultades para acceder a los servicios. Las barreras varían de un lugar a otro y de una persona a otra.**



### 3. Qué implica la implementación de una política pública ?

Liderazgo. Movimiento social. Alianzas, Políticas, Metas, Información, Comunicación, Estructura, Actores, Monitoreo .....

# EL MARCO IMPORTA:

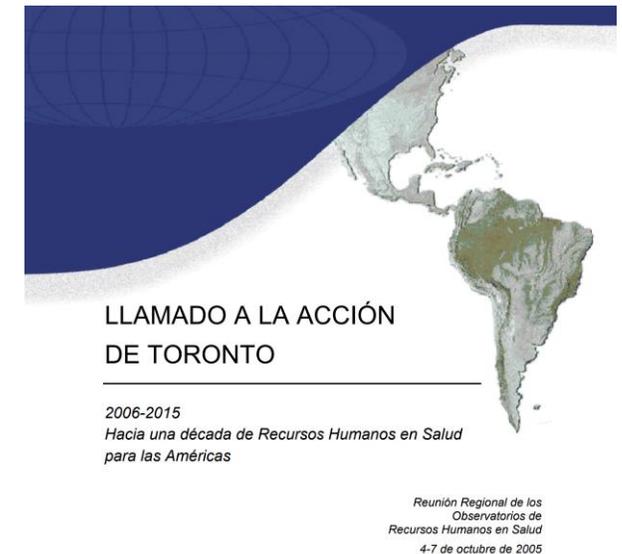
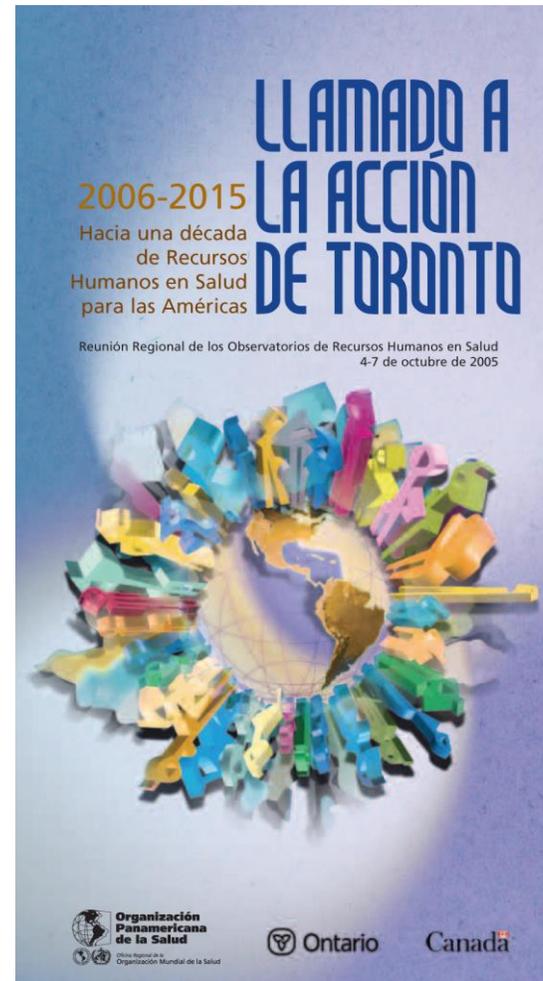


- Crucial en el ciclo de planificación
- Contribuye a concretar las funciones y responsabilidades
- Ayuda a establecer un consenso sobre la situación
- Permite desarrollar un plan basado en la teoría
- Ayudar a establecer metas y objetivos
- Refuerza el M&E y rendición de cuentas: objetivos e indicadores

# Conexión RH y desempeño de los sistemas de salud

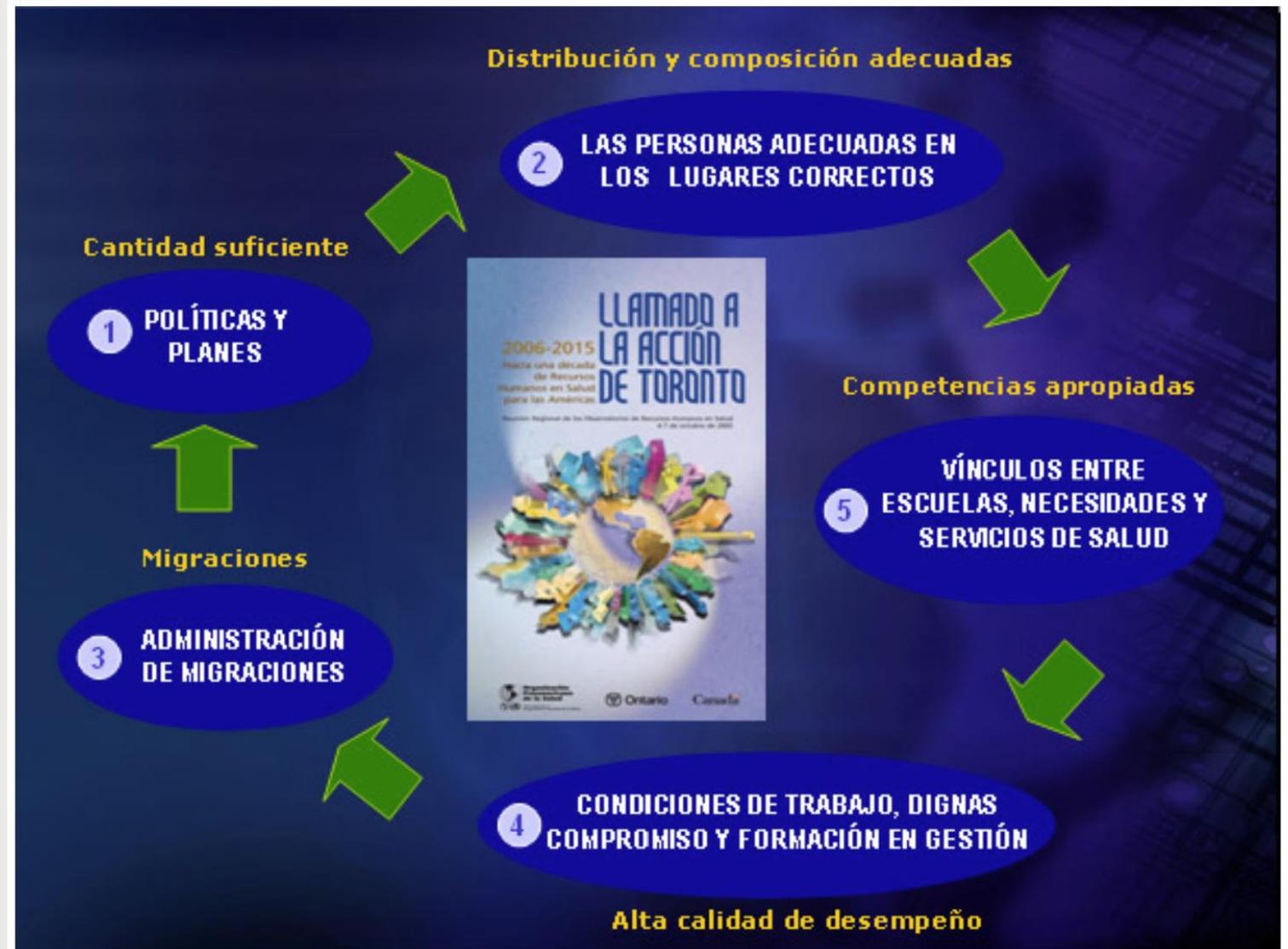


- Abogacía sobre la importancia y urgencia de enfrentar los desafíos críticos que enfrentan los recursos humanos en salud
- Instrumento de movilización de actores y recursos
- Propuesta: 10 años de inversiones sostenidas en el campo de RHS, 2006-2015 (MDGs)



# Los mensajes!!!

- Un proposito
- 3 principios
- 5 desafios
- 20 metas



Desafío 1: Definir políticas y planes de largo plazo para preparar mejor a la fuerza laboral de manera tal que se adapte a los cambios previstos en los sistemas de salud y desarrollar mejor la capacidad institucional para definir estas políticas y revisarlas periódicamente

Meta 1. Todos los países de la Región habrán logrado una razón de densidad de recursos humanos de 25 por 10.000.15.

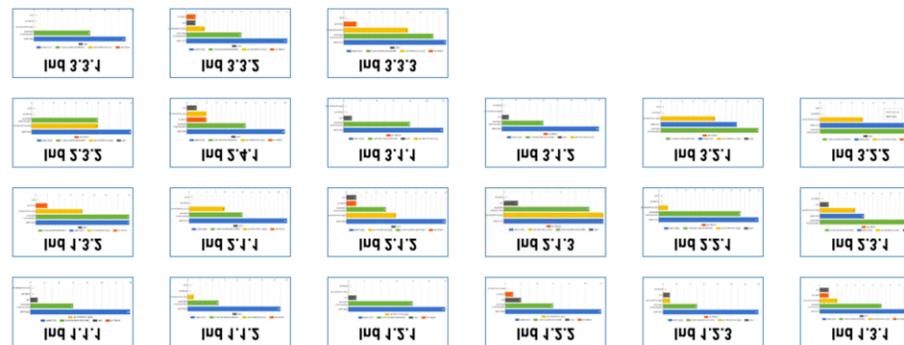
Meta 2. Las proporciones regional y subregional de médicos de atención primaria excederán el 40% de la fuerza laboral médica total.

Meta 3. Todos los países habrán formado equipos de atención primaria de salud con una amplia gama de competencias que incluirán sistemáticamente a agentes comunitarios de salud para mejorar el acceso, llegar a los grupos vulnerables y movilizar redes de la comunidad.

Meta 4. La razón de enfermeras calificadas con relación a los médicos alcanzará al menos 1:1 en todos los países de la Región.

Meta 5. Todos los países de la Región habrán establecido una unidad de recursos humanos para la salud responsable por el desarrollo de políticas y planes de recursos humanos, la definición de la dirección estratégica y la negociación con otros sectores, niveles de gobierno e interesados directos.

<https://www.observatoriorh.org/decada-de-los-recursos-humanos-para-la-salud-2005-2015-0?q=node/144>



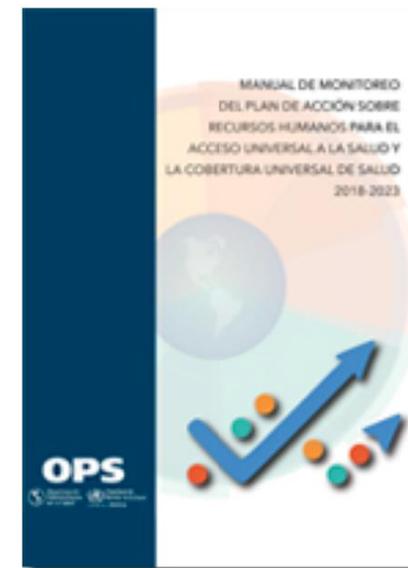
Niveles de logro por indicador del total de países (Estado de situación 2015)

## Reporte del Escenario: Monitoreo Preliminar (Estado de Situación 2020)

Subregión: - Estado de Situación: Estado de Situación 2020 (1) Escenario: -

■ Línea base 2018/alcanzado 
 ■ Meta 2023 
 ■ No alcanza en 2023 
 ■ No Aplica 
 ■ Otro

País	Ind 1.1.1	Ind 1.1.2	Ind 1.2.1	Ind 1.2.2	Ind 1.2.3	Ind 1.3.1	Ind 1.3.2	Ind 2.1.1	Ind 2.1.2	Ind 2.1.3	Ind 2.2.1	Ind 2.3.1	Ind 2.3.2	Ind 2.4.1	Ind 3.1.1	Ind 3.1.2	Ind 3.2.1	Ind 3.2.2	Ind 3.3.1	Ind 3.3.2	Ind 3.3.3
Antigua and Barbuda*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Argentina*	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3	3
Bahamas*	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	1	1
Barbados*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belize	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
Bolivia	3	3	4	0	3	4	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
Brazil	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Chile*	4	2	4	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2
Colombia	4	4	4	3	3	1	1	4	3	4	3	3	3	0	4	3	3	4	3	3	2
Costa Rica*	3	3	3	4	3	3	3	3	0	3	3	4	4	3	3	3	3	3	0	3	3
Cuba	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Dominica*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominican Republic	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2
Ecuador*	3	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4
El Salvador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grenada*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guatemala	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3
Guyana	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3
Haiti*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honduras	3	3	3	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jamaica*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mexico*	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	3
Panama	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4



[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/54450/9789275323588\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/54450/9789275323588_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Una función esencial de la rectoría de la autoridad sanitaria y por tanto un tema de gobierno permanente que exige una serie de capacidades y recursos para ser enfrentada

- Estructura
- Institucionalidad
- Información y conocimiento

***SABERES Y PRACTICA  
PROFESIONALIZACION***

Gestión de  
política de  
RHUS

# Que experiencia tenemos ? La estructura !! OPS 2009. Estudio Regional de Unidades de Conducción

- Las unidades de RHUS nacen de una diferenciación de la función de administración de personal
- Dar cuenta de los procesos de educación y trabajo
- Las unidades de conducción de RHUS mas desarrolladas han diferenciado como funciones básicas la gestión del trabajo, la gestión educativa y la producción de información como estructura básica para responder a temas como:
  - Desarrollo de carreras sanitarias (Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay, Perú, Ecuador, Guatemala, Colombia, Nicaragua, Republica Dominicana),
  - Desarrollo de las capacidades institucionales para la gestión de RRHH (capacitación, profesionalización y especialización),
  - Fortalecimiento de capacidades en APS (Capacitación, dotación, incentivos, equipos básicos),
  - Negociación y manejo del conflicto, salud de los trabajadores de la salud,
  - Desarrollo de residencias medicas en temas críticos.
  - Migración de personal de salud

## La institucionalidad

- ✓ Mecanismos de dialogo y acuerdo social
- ✓ Regulación
- ✓ Proyección al futuro
- ✓ Instituciones sociales involucradas
- ✓ Impacto de las intervenciones para modular los
- ✓ Temas de RHUS

COMPONENTE / VARIABLES	Eje 1 (sin desarrollo)	Eje 2 (Desarrollo incipiente)	Eje 3 (Buen desarrollo)	Eje 4 (Muy buen desarrollo)
<b>1. Planificación y Organización</b>				
1.1. Misión / Metas de la Organización			3	
1.2. Planificación del desarrollo de RRHH		3		
1.3. Presupuesto asignado para RRHH		3	3	
1.4. Organización de la Unidad de Recursos Humanos		3		
1.5. Instrumentos de Gestión			3	
1.6. Disponibilidad de RRHH		3		
1.7. Equipamiento (*)				
1.8. Infraestructura (*)				
1.9. Sub sistema de información de RRHH		3		
<b>2. Carrera y Remuneraciones</b>				
2.1. Descripciones y perfiles de cargo			3	
2.2. Reclutamiento, contratación, transferencia y ascensos		3		
2.3. Legajo y archivo de personal		3		
<b>3. Mejora de la Calidad y Evaluación del Desempeño</b>				
3.1. Planificación del proceso de trabajo		3		
3.2. Evaluación del desempeño			3	
3.3. Programa de inducción al personal		3		
<b>4. Clima organizacional</b>				
4.1. Diagnóstico del clima organizacional		3		
4.2. Bienestar de personal (*)				
4.3. Conflictividad laboral		3		
<b>5. Gestión descentralizada</b>				
5.1. Marco conceptual de RRHH		3		
5.2. Políticas de RRHH		3		
5.3. Competencias para gestionar RRHH			3	
<b>6. Capacitación del Personal de Salud</b>				
6.1. Plan de capacitación			3	
6.2. Normas de Capacitación		3		
6.3. Desarrollo capacidades para la gestión sanitaria (*)			3	
<b>7. Articulación Docente-Servicio-Comunidad</b>				
7.1. Vínculos con entidades formadoras		3	3	
7.2. SERUMS		3		
7.3. Internado		3		
7.4. Residenciado		3		
<b>8. Investigación Académica</b>				
8.1. Fortalecimiento de la investigación (*)				
8.2. Gestión y Organización de áreas de investigación en RRHH (*)				
8.3. Desarrollo de investigaciones en RRHH. (*)				
<b>PUNTAJE TOTAL (Variables / componentes)</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>0</b>
<b>Nº DE VARIABLES / EJES</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

Balance final: Nivel de desarrollo en la gestión de RRHH:

Eje 1	1-21	
Eje 2	22-31	Desarrollo incipiente
Eje 3	32-40	
Eje 4	41-51	

(\*) Variables no consideradas en evaluación, a esa fecha





MINISTERIO DE SALUD  
 GOBIERNO DE  
**EL SALVADOR**  
 UNÁMONOS PARA CRECER

Organización Panamericana de la Salud  
 Organización Mundial de la Salud  
 ORGANIZACIÓN DE AMÉRICAS

MINISTERIO DE SALUD  
 VICEMINISTERIO DE POLÍTICAS DE SALUD  
 DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
 UNIDAD DE GESTIÓN DEL TRABAJO

“Curso de Gestión del Trabajo en Salud: Gestionando equipos para el acceso universal en salud”

**“Diagnóstico de capacidades para la gestión descentralizada de RHUS. Caso Perú”**

Desde Lima Perú  
 20-05-2016

Mag. María Casas Sulca  
 Consultora Salud Pública y GDRHUS

# Definición de ámbitos GRHUS por niveles de gobierno - Interrelación

NIVEL	NECESIDAD	ROL
<b>MICRO</b> Espacios de trabajo para la atención integral de salud de la población	Satisfacción de sus expectativas y necesidades.	Brindar cuidado integral de salud, con equidad, calidad y eficiencia.
<b>MEZO</b> Red de servicios o establecimiento de mayor complejidad	Marco político normativo regional desarrollo de RRHH ajustado al nivel local y Asistencia técnica sistemática en los procesos institucionales para el desarrollo de RRHH	Conducción, planeamiento y soporte técnico en la gestión local del desarrollo de los RRHH para atención Integral de Salud
<b>MACRO</b> Dirección Regional de Salud	Marco político y normativo regional, orientaciones técnico gerenciales y asistencia técnico - financiera para formular y desarrollar el Plan Regional de desarrollo de RRHH, que articule todos los procesos.	Conducción y planificación táctica operativa regional de los RRHH Regulación y adaptación de normas Organización de la gestión de RRHH en su ámbito Asistencia técnica a la Red y establecimientos de mayor capacidad de resolución de su ámbito
Nacional IDREH/ Oficina General de Gestión RRHH / MINSA	Marco de Políticas de Salud Definición del Modelo de Atención Integral de Salud. Definición del Modelo de Gestión Sanitaria y de Financiamiento. Definición del proceso de implementación del Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud.	Conducción y planificación estratégica sectorial de los RRHH Da lineamientos y normativa para la regulación sectorial del desarrollo de RRHH en el marco del SNCDS Da lineamientos de gestión del desarrollo de RRHH Da asistencia técnica

FUENTE: IDREH. MINSA. Bases para la orientación de la Gestión Descentralizada de RHUS. Lima Perú.2003.

**COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS:**

Experiencia, incorporo un análisis de las competencias del gestor de RHUS y su relación con la gestión sanitaria como proceso general.

Punto de aporte a la construcción de las capacidades institucionales.

CAMPO DE COMPETENCIA 5 <sup>1</sup>		
De la Gerencia General	De gestión de recursos humanos en salud	Competencias técnicas específicas
Define la visión Institucional: <u>Integra</u> la dimensión estratégica del análisis político y técnico y establece la misión Institucional.	Alinea la estrategia de recursos humanos a la visión Institucional.	Identifica los principales obstáculos para alinear su política. Conoce los marcos regulatorios. Identifica estrategias para conducir los cambios necesarios.
<u>Planning</u> (planificación) Determina los resultados esperados para el sistema / institución.	<u>Staffing</u> (dotación) Asegura una estructura de recursos humanos ajustada a las demandas institucionales.	Desarrolla un sistema de contratación. Conoce y aplica diferentes métodos de reclutamiento y selección.
-Asocia la gestión a los resultados de la organización. -Establece una filosofía de calidad medida por los usuarios (control social). -Incorpora en forma racional y continua técnicas de avanzada y tecnología de punta.	Gestión del desempeño.	Diseña un plan de carrera. Organiza y gestiona el proceso de trabajo en salud. Gestiona la tecnología. Desarrolla equipos de trabajo. Establece parámetros de calidad. Evalúa el desempeño individual y colectivo.
Construye un ambiente propicio para la renovación y ajuste permanente a las exigencias del entorno (organización Inteligente).	Desarrollo y capacitación de los recursos humanos.	Mantiene el nivel de calificación de los recursos humanos en salud. Desarrolla procesos de educación permanente en función de las nuevas competencias requeridas. Desarrolla ambiente de aprendizaje continuo.
Aplica los conceptos de eficiencia administrativa y equilibrio financiero (suficiencia y racionalidad en el gasto).	Valoración del trabajo.	Conoce los rangos de compensación de recursos humanos en salud. Valora el trabajo en salud. Define y mantiene niveles adecuados de protección del trabajo.
Construye un ambiente de desarrollo organizacional y de negociación permanente.	Gestión de las relaciones de trabajo.	Establece sistemas de negociación laboral permanente. Desarrolla y gestiona el sistema de contratación. Sistemas de higiene y seguridad laboral.
Desarrolla un ambiente de trabajo seguro.	Salud ocupacional.	Asegura las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.

## CONTENIDO:

Filas: 8 componentes GRHUS y 31 variables

I. Planificación y Organización

II. Carrera, remuneraciones

III. Mejora de la calidad del desempeño y evaluación.

IV. Clima Organizacional

V. Gestión Descentralizada

VI. Capacitación del personal de salud

VII. Articulación Docencia - Servicio - Comunidad

VIII. Investigación en el campo de RHUS

INSTITUTO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
Dirección General de Políticas, Regulación y Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos

### EVALUACION DE LA GESTION DE RRHH / ETAPAS DE DESARROLLO

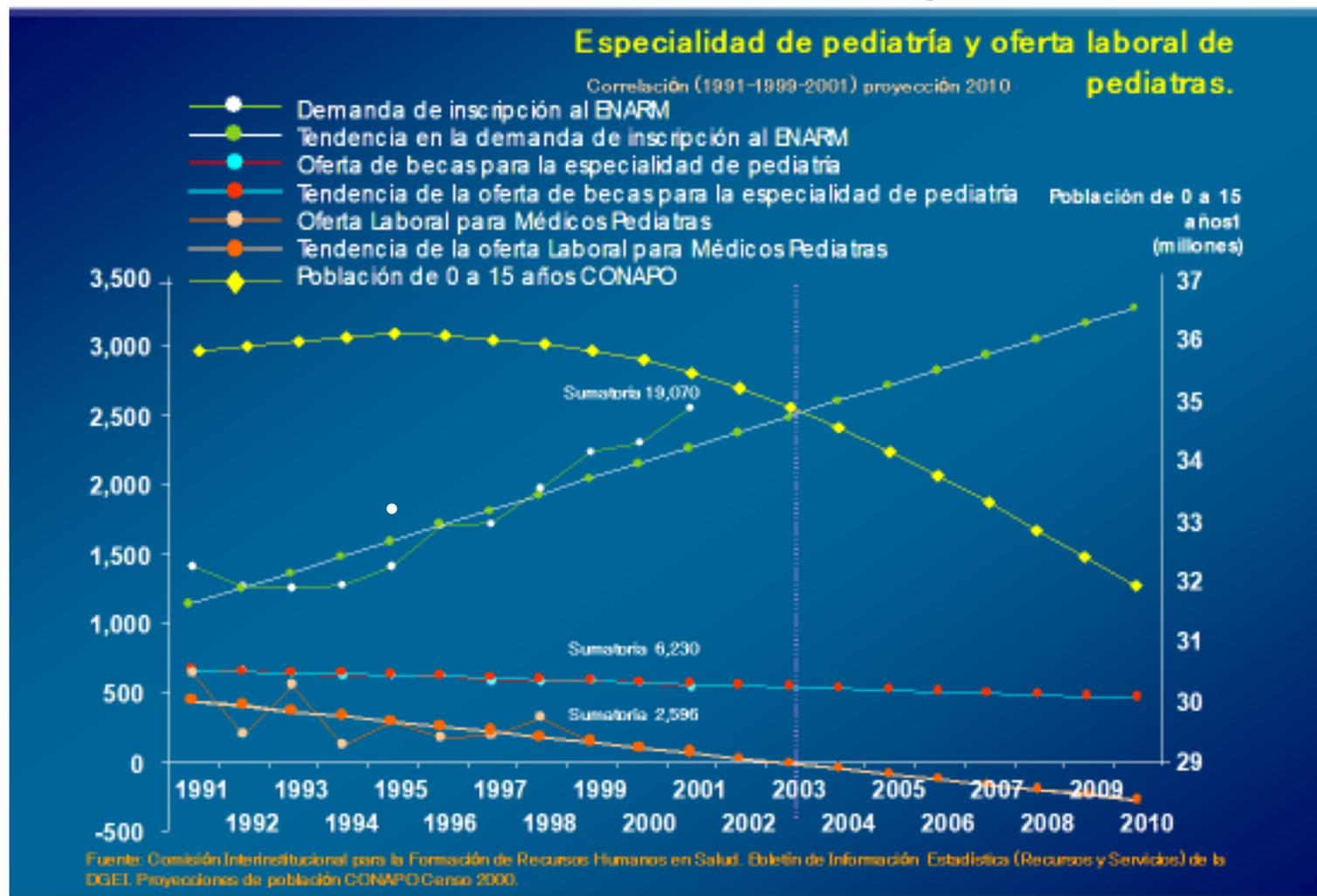
DEPENDENCIA : .....

NOMBRES Y APELLIDOS DE ENTREVISTADO(S) .....

FECHA : .....

VARIABLES POR COMPONENTES	ETAPAS EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Estándar de resultado, en la Gestión del desarrollo de RRHH	
<b>I.- PLANIFICACION Y ORGANIZACION</b>						
1.1	Misión o Metas de la Organización	No existe una declaración formal de la misión o metas de la organización	Existe una declaración de la misión o metas de la organización, pero no está vinculada al desarrollo de RRHH	Existe una declaración de la misión o metas de la organización y están formalmente vinculadas al DRRHH.	La misión y metas de la organización están vinculadas al desarrollo de RRHH y son utilizadas en la gestión de RRHH.	Existe relación entre misión o metas de la organización, para la gestión del desarrollo de RRHH.
1.2	Planificación del desarrollo de Recursos Humanos	No existe un plan anual de desarrollo de RRHH.	Existe un plan anual de desarrollo de RRHH relacionado solo a acciones de capacitación, que no incorpora acciones para la gestión de RRHH.	Existe un plan anual de desarrollo de RRHH basado en las metas de la organización y necesidades de personal. Incorpora acciones de capacitación y de administración de personal. No se utiliza como instrumento de gestión, ni se evalúa.	Existe un plan anual de desarrollo de RRHH basado en las metas de la organización y necesidades de personal. Incorpora acciones de capacitación y de administración de personal. Se usa como instrumento de gestión y se evalúa periódicamente.	Cuentan con un plan anual de desarrollo de RRHH que se usa como instrumento de gestión, se implementa y evalúa periódicamente.
1.3	Presupuesto asignado al desarrollo de Recursos Humanos	No hay presupuesto asignado para actividades de desarrollo de RRHH a nivel de la organización.	Hay asignación irregular de presupuesto, fundamentalmente para algunas actividades educativas.	Hay asignación mensual de presupuesto pero mínima, fundamentalmente para algunas actividades educativas.	Se cuenta con programación y asignación presupuestal para el Plan Anual DRRHH, como parte del Plan Institucional.	Se cuenta con programación y asignación presupuestal para la gestión del desarrollo de RRHH como parte del Plan Anual de la institución.
1.4	Organización (unidad orgánica del desarrollo de RRHH)	No existe una unidad orgánica que integre la oficina de personal, capacitación y RRHH.	Existe una unidad orgánica de desarrollo de RRHH. No hay integración estructural ni funcional entre RRHH y Personal.	Existe una unidad orgánica de desarrollo de RRHH que ha iniciado el proceso de integración entre RRHH y Personal. Coordinan parcialmente acciones y ocasionalmente información. No se comparte infraestructura.	Hay una oficina de desarrollo de RRHH que integra a personal, capacitación y RRHH. Desarrollan acciones coordinadas. Generan y hacen uso de información. Cuenta con una sola infraestructura.	Cuentan con una unidad orgánica de desarrollo de RRHH que integra personal, capacitación y RRHH.

# La información y el conocimiento



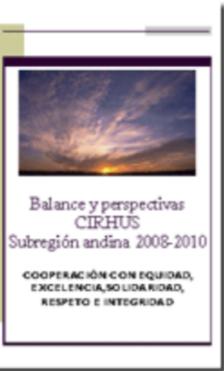
# La formación de capacidades: RH piedra angular

## Curso Internacional de Especialización en Gestión de Políticas de Recursos Humanos en Salud, CIRHUS

### Cursos CIRHUS realizados en la Subregión Andina

	Curso CIRHUS Ecuador (2 cursos)
	Curso CIRHUS Chile (2 cursos)
	Curso CIRHUS Perú (2 cursos)

### Balance y perspectivas CIRHUS Subregión Andina 2008-2010

 [Descargar documento](#)

**Autor:** Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud

**Fecha de publicación:** 2011

**Resumen:** El presente documento es la sistematización de la discusión del documento CIRHUS 2010 y los resultados de la reflexión, discusión y acuerdos de la reunión en la Subregión Andina.

Share / Save    