

Recursos humanos para la salud: abordar el tema de la gestión de recursos humanos

Unmuro Adano, Management Sciences for Health (MSH); Jim McCaffery, Training Resources Group, Inc. (TRG); Paul Ruwoldt, Training Resources Group, Inc. (TRG); Barbara Stilwell, IntraHealth International

Introducción

Se ha documentado ampliamente la escasez de médicos, enfermeras, parteras y otros profesionales de la salud relacionados, así como la distribución desigual de éstos. Existe un sesgo que favorece las áreas urbanas en la distribución de los recursos humanos para la salud, por todas las razones usuales; esto también se ha descrito ampliamente y no es nada nuevo. Sin embargo, se ha prestado menos atención al tan importante tema de los sistemas de gestión de recursos humanos para la salud (RHS). De hecho, los gobiernos han manejado los recursos humanos para la salud en forma deficiente por muchos años, al punto en que casi todas las facetas de los sistemas de gestión de recursos humanos son inadecuadas, en el mejor de los casos, y pueden provocar la salida de los trabajadores de salud del sistema, en el peor escenario. Existen problemas en todos los niveles, desde la planificación y formulación de políticas para el sector hasta el manejo de los establecimientos de salud. A su vez, estos problemas generan obstáculos en todas las etapas de la gestión de recursos humanos e impiden la formación, reclutamiento, contratación, empleo, productividad y retención eficaz de los trabajadores de salud. Adicionalmente, se espera de estos sistemas de gestión de recursos humanos deficientes (débiles, faltos de personal, con empleados que tienen poca o ninguna experiencia en el tema de los recursos humanos para la salud y además, que muchas veces no cuentan con el apoyo de sus propios ministerios) que sean la clave para absorber y hacer un uso eficaz de los montos cada vez más elevados de fondos proporcionados por donantes.

La comunidad internacional está considerando duplicar (o más que duplicar) el financiamiento para la salud a partir de 2009; la mayor parte de este financiamiento está destinado para el uso en África. Este nivel de asistencia sin precedentes puede hacer una diferencia muy grande en el tratamiento y prevención del VIH y el SIDA y otras enfermedades devastadoras, pero sólo si los países tienen la capacidad de absorber los recursos financieros y hacer un uso apropiado de ellos. Lo inadecuado de los recursos humanos para la salud, por carecer de las destrezas requeridas para lograr que el sistema funcione, ha constituido una grave limitación para absorber la gran cantidad de recursos financieros aportados por la comunidad internacional en los últimos años. Sólo podemos imaginar las dificultades que se enfrentarán al tratar de absorber el doble de recursos o más si no se toman medidas audaces para abordar los problemas relacionados con los recursos humanos para la salud.

La actual escasez de recursos humanos para la salud, que afecta muy negativamente el acceso a los servicios de salud y la calidad de éstos, además contribuye a desacelerar 1) el desembolso de fondos del Banco Mundial, 2) los avances en la provisión de medicamentos antirretrovirales o servicios de consejería y pruebas voluntarias como parte del Plan de Emergencia del Presidente para el Alivio del SIDA (PEPFAR) y 3) la implementación de subvenciones del Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria. Adicionalmente, la evidencia indica que la intensa competencia por los escasos recursos humanos conduce, junto con otros factores, a una provisión inadecuada de servicios en otras áreas críticas, como salud materna e infantil, planificación familiar y salud reproductiva.

Por lo tanto, al mirar hacia el futuro observamos una situación que incluye oportunidades y desafíos. Por una parte, enfrentamos una oportunidad sin precedentes de lograr avances considerables, dados los montos elevados de recursos financieros aportados por donantes para el sector de la salud; y por otra parte existe una grave escasez de trabajadores de salud, lo que podría frenar estos avances, en combinación con los sistemas de gestión de recursos humanos sumamente débiles. Si bien esto parece ser una situación precaria, es importante notar que se está prestando cada vez más atención a los temas relacionados con los recursos humanos para la salud y que se están implementando muchos programas y esquemas piloto para tratar de abordar estos aspectos, lo que incluye aprovechar algunas prácticas e innovaciones prometedoras del sector privado y darles una mayor relevancia para tratar de abordar algunos de estos desafíos.

Como un ejemplo de la mayor atención que se presta actualmente al tema de los recursos humanos para la salud, podemos mencionar que en marzo de 2008 la Global Health Workforce Alliance organizó el primer Foro Mundial sobre los Recursos Humanos para la Salud, al que asistieron aproximadamente 1400 participantes, entre ellos ministros de salud, educación y finanzas, donantes, especialistas en el tema y profesionales de la salud y personal del nivel regional y local, provenientes de países de todo el mundo. Al concluir el Foro, los participantes aprobaron la Declaración de Kampala y la Agenda para la Acción Mundial, un documento formal que reconoce la importancia de los recursos humanos para la salud y hace un llamado a la acción y cooperación entre gobiernos, instituciones, la sociedad civil, el sector privado y las asociaciones de profesionales, en un esfuerzo global por reforzar y mejorar los recursos humanos para la salud y, por consiguiente, mejorar la provisión de servicios de salud.

Este resumen técnico describe con cierto nivel de detalle los problemas relacionados con la gestión de recursos humanos que contribuyen a la crisis de recursos humanos para la salud, ya que muchas veces se ha restado importancia a este tema o no se ha abordado. Además, el resumen técnico menciona algunas acciones estratégicas que se deberán emprender para abordar estos desafíos en la gestión de recursos humanos y concluye citando algunos ejemplos de pensamiento global a futuro e innovaciones cuyo propósito es estimular las oportunidades de

Sólo podemos imaginar las dificultades que se enfrentarán al tratar de absorber el doble de recursos o más si no se toman medidas decididas para abordar los problemas relacionados con los recursos humanos para la salud.

Las reformas e iniciativas más recientes a favor del fortalecimiento del sector de la salud de los países en desarrollo se han centrado en qué introducir y no en los temas de gestión relacionados con cómo se puede lograr realizar los cambios planificados.

obtener financiamiento proveniente de donantes y programas con el fin de fortalecer los recursos humanos para la salud.

Capacidad de los sistemas de gestión de recursos humanos: una causa creciente de la escasez y mala distribución de los recursos humanos para la salud

La capacidad adecuada de gestión de recursos humanos es uno de los factores críticos que faltan en las iniciativas que se implementan actualmente para tratar de fortalecer los sistemas de salud a nivel nacional y mundial. En muchos casos las políticas, prácticas y procedimientos gubernamentales de gestión de recursos humanos son tediosamente burocráticos y están distribuidos entre diferentes entidades gubernamentales y además, es necesario reformarlos radicalmente para ejecutar o utilizar los fondos externos o asistencia técnica en forma eficaz y, de esta manera, lograr realizar cambios u obtener resultados significativos.

Falta de valoración de los trabajadores de salud: Como un ejemplo de la capacidad inadecuada de gestión de recursos humanos se puede mencionar lo siguiente: una mujer había trabajado durante siete años como asistente de farmacia para un hospital de subdistrito en la provincia costera de Kenia sin obtener un solo ascenso ni aumento salarial; y el beneficio en vivienda para ella y sus dos hijos era una vivienda pequeña semipermanente sin servicio de energía eléctrica ni agua potable. Dado que en el establecimiento donde esta mujer trabajaba no había un gerente de recursos humanos, ella no tenía a quién recurrir para solicitarle que tratara de resolver estas desigualdades¹.

Lamentablemente, se conocen muchos casos de políticas y prácticas débiles de gestión de recursos humanos que indican que esto es la norma y no la excepción en numerosos países que además sufren el efecto negativo de la escasez y mala distribución de la fuerza laboral existente. Aunque los gobiernos, donantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) han asignado pocos recursos para apoyar a los trabajadores de salud (como por ejemplo, para programas de capacitación en el trabajo), existe la percepción general de que este tipo de inversiones podría generar mejores resultados de los que se observan actualmente si además se fortalecen y mejoran los sistemas utilizados para la gestión y apoyo de los trabajadores de salud. No obstante, dado el hecho que estas inversiones son insuficientes o inexistentes, la moral baja, el ambiente laboral deficiente y el nivel insatisfactorio de motivación, retención, desempeño y productividad de los trabajadores de salud continúan siendo problemas preponderantes. Adicionalmente, éstos son factores de los que se sabe que en conjunto conducen a la implementación de prácticas deficientes por parte de los trabajadores de salud, impulsan la migración de éstos y contribuyen a la mala calidad de los servicios y un nivel bajo de uso de los servicios ofrecidos en los establecimientos de salud, especialmente por parte de las poblaciones vulnerables.

Además, las reformas e iniciativas más recientes en pro del fortalecimiento del sector de la salud de los países en desarrollo se han centrado en *qué* introducir y no en los temas de gestión relacionados con *cómo* se puede lograr realizar los cambios planificados. Muchas veces las reformas se han planificado sin tomar en cuenta las políticas de gestión de recursos humanos y se han alineado en forma inapropiada con las reformas más generales del servicio civil y las políticas educativas, a pesar de la importancia de estas áreas. Adicionalmente, con frecuencia diferentes líderes y profesionales del sector de la salud no comprenden bien el tema de la gestión de recursos humanos o tienen diferentes conceptos al respecto, y esto a su vez provoca confusión o problemas en la implementación. Dadas estas dificultades de gestión, no es inusual que las iniciativas de reforma del sector de la salud no sean muy exitosas o que hasta fracasen rotundamente¹.

Los métodos que se utilizan para la gestión de recursos humanos para la salud pueden dificultar o facilitar el cumplimiento de algunos de los objetivos y beneficios medulares de la reforma del sector salud y los objetivos de iniciativas más amplias de salud a nivel mundial, como PEPFAR y el Fondo Mundial. Es fundamental mejorar la gestión de los proveedores de salud para lograr mejorar los servicios de salud que proveen y, por lo tanto, esto es de vital importancia para la reforma del sector de la salud².

Sin embargo, el enfoque singular en los números y la escasez de recursos humanos para la salud que ha imperado hasta ahora, y que quizá ha nublado el debate sobre la crisis de recursos humanos para la salud, no presenta la imagen completa. La forma como se reclute, maneje y apoye a los trabajadores de salud es fundamental para la calidad de los servicios que éstos puedan proveer. Mediante un sistema moderno y eficaz de gestión de recursos humanos, en manos de profesionales calificados en el tema, es posible asegurarse de reclutar y contratar a los empleados en forma eficaz y transparente, de tratarlos de manera justa (en términos de salarios, prestaciones, ascensos y oportunidades de capacitación), de proveer retroalimentación en forma oportuna (supervisión y revisión del desempeño), de lograr que los empleados se sientan valorados y respetados (reconocimiento y premios) y que tengan oportunidades de aprender y desarrollarse en el trabajo (trayectoria profesional y desarrollo profesional).

Pero en realidad, en la mayoría de las organizaciones del sector público de los países en desarrollo la gestión de recursos humanos se aborda de manera fragmentada. Por ejemplo, en el África subsahariana la mayoría de los ministerios de salud tienen poca o ninguna autoridad en aspectos clave relacionados con el personal, como establecer escalas salariales, determinar e implementar procedimientos disciplinarios, reclutar y ascender a los empleados y establecer una trayectoria profesional atractiva y equitativa que pueda ayudar a mejorar la retención. Adicionalmente, la fragmentación de estas funciones clave de gestión de recursos humanos es inherente a las propias estructuras gubernamentales; por ejemplo, en Kenia la Comisión de Servicio Público trabaja en estrecha colaboración con la Dirección de Gestión de Personal de la oficina del Presidente (una entidad diferente) para definir los puestos para todas las plazas establecidas dentro del servicio civil y determinar las calificaciones y escalas salariales, mientras que el Ministerio de Finanzas controla y establece el presupuesto general. Un ejemplo de Uganda, incluido abajo, también demuestra la preponderancia de las ineficacias en las prácticas básicas de recursos humanos.

Funciones de recursos humanos fragmentadas: Una evaluación realizada en Uganda en 2004 reveló que un administrador de un hospital había esperado un año para que enviaran a un candidato a su hospital para ocupar una plaza de médico; y cuando el candidato apareció, decidió no aceptar el puesto debido a la ubicación geográfica del hospital (usualmente los anuncios de plazas vacantes no especifican la ubicación geográfica del puesto). Por lo tanto, el administrador se vio obligado a iniciar nuevamente todo el proceso de solicitud de personal. Además, reportó que el 43% de los candidatos enviados a su establecimiento no aceptan los puestos ofrecidos y también mencionó que en casos de un desempeño deficiente de alguno de los empleados, está atado de manos; su único recurso es enviar una queja a la comisión de servicios de salud del distrito local, la que se puede tardar hasta un año en programar una audiencia. Y mientras el empleado continúe devengando un salario, el administrador del hospital no puede ocupar la plaza.

El tema más general de los recursos humanos y la forma como se maneja a los empleados no sólo es un asunto técnico que requiere de herramientas, innovaciones y directrices para resolverlo; además, es profundamente político y abarca aspectos de gobernanza e integridad de la gestión del sector público. Por ejemplo, usualmente la autoridad sobre los recursos humanos en cuanto a quién es seleccionado para asistir a instituciones de capacitación, quién capacita, quién recluta, quién emplea, quién proporciona ascensos, quién implementa medidas disciplinarias y quién maneja al personal en un ministerio gubernamental es una fuente de gran poder e influencia y (en el peor de los casos) una fuente de corrupción y abuso⁵.

Es importante que los donantes, planificadores de proyectos y consultores de recursos humanos involucrados en la reforma de la gestión de recursos humanos y el fortalecimiento de los sistemas de salud reconozcan y entiendan estas dinámicas y desarrollen y apliquen los conjuntos de destrezas y diagnósticos requeridos para abordarlas. En otras palabras, por importantes y relevantes que sean la asistencia técnica o las herramientas y directrices, es poco probable que generen resultados sostenibles por sí solas si no se realizan al mismo tiempo cambios interrelacionados en las perspectivas y posiciones oficiales de los líderes de alta jerarquía del sector público y las estructuras de gobernanza responsables de los recursos humanos.

Fortalecimiento de la función de gestión de los recursos humanos

Los trabajadores de salud están en el centro de cualquier sistema nacional de salud u organización proveedora de servicios que sean factibles; y la gestión adecuada de los recursos humanos, con ciertas funciones medulares, es el pegamento que une todas las partes internas de una organización, contribuye a crear un ambiente laboral positivo y promueve la provisión de servicios de alta calidad.

Dada la magnitud de los desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos que se han descrito en este resumen, es necesario emprender una amplia gama de acciones para lograr avances significativos en el ámbito de la gestión y apoyo de la fuerza laboral. Estas acciones incluyen las siguientes:

Fortalecimiento de los líderes profesionales de recursos humanos para lograr que la planificación y gestión de recursos humanos en el sector de la salud sean eficaces. Los empleados de recursos humanos deben ser especialistas y no generalistas, y no hay que restringirlos al desempeño de funciones limitadas, burocráticas y meramente reactivas. Para que esto pueda ocurrir, es necesario capacitar a un nuevo cuadro de gerentes de recursos humanos y permitirles realizar aportes reales en las decisiones estratégicas y de operación relacionadas con la gestión de recursos humanos. Esto puede incluir la implementación de una serie de estrategias y acciones integradas y complementarias como las siguientes:

- *Crear un asocio a nivel nacional* donde los gerentes y empleados que desempeñan funciones de recursos humanos para la salud (a nivel central y local) tengan acceso a capacitación formal, preparación (coaching), orientación y resolución de problemas de seguimiento por un período de dos años. Esto se puede lograr a través de la creación de un consorcio de socios internacionales y nacionales (éste ya es un tema de discusión entre la Global Health Workforce Alliance, OMS/AFRO y Capacity Project). Este enfoque se deberá combinar con el acuerdo por parte de donantes y gobiernos de reclutar y financiar a un número suficiente de gerentes y líderes de gestión de recursos humanos para poder desarrollar y mantener capacidades institucionales en forma sostenible. Es importante que una gran proporción de estos líderes potenciales no sean profesionales de la salud, ya que el hecho de alejar a médicos y enfermeras de la práctica representa una pérdida significativa actual. El número de gerentes y líderes a financiar tendría que ser suficientemente elevado como para tener en cuenta una cierta fuga, ya que es probable que al mejorar sus destrezas y capacidades algunos gerentes busquen empleos disponibles en la comunidad de salud privada y el sector de ONG.
- *Brindar un apoyo sólido y fácilmente disponible de consultoría para la gestión de recursos humanos* a los empleados de recursos humanos que trabajan en diferentes niveles del sistema. Esto es especialmente importante en situaciones donde el rol y las funciones de recursos humanos se han descentralizado hacia el nivel regional y local.
- *Trabajar con instituciones de capacitación gerencial a nivel local y regional* para apoyar la implementación de un programa serio y sustantivo de una carrera técnica de gestión de recursos humanos en una o más instituciones en el África subsahariana que estén de acuerdo en formar a líderes y profesionales de gestión de recursos humanos (y no sólo a académicos). Este programa se deberá alinear estrechamente con los ministerios de salud y otras agencias no gubernamentales relacionadas y deberá incluir algún tipo de práctica de trabajo integrada para asegurar la relevancia y concordancia del programa con la realidad operativa.
- *Desarrollar indicadores basados en el desempeño* para medir el progreso de la gestión de recursos humanos, con el fin de que la función y los líderes de gestión de recursos humanos puedan rendir cuentas más fácilmente. Además, es importante vincular la capacitación, educación, preparación (coaching) y orientación con estos indicadores.

Establecer, dotar de personal y fortalecer las unidades o direcciones de recursos humanos en los ministerios de salud para elevar su perfil y visibilidad y asegurar que tengan un presupuesto razonable y

La gestión adecuada de los recursos humanos, con ciertas funciones medulares, es el pegamento que une todas las partes internas de una organización, contribuye a crear un ambiente laboral positivo y promueve la provisión de servicios de alta calidad.

que estén ubicadas más estratégicamente dentro de la jerarquía de la organización para aportar ideas y tomar decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos del sistema de salud nacional. Los avances que se observan actualmente en este ámbito son un tanto limitados, pero en muchos lugares están ocurriendo acciones episódicas; por ejemplo, en 2007 la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de Kenia llevó a cabo un curso intensivo de tres días de duración para 44 empleados de recursos humanos. El curso, que reunió por primera vez a estos colaboradores en un mismo salón, se centró en el desarrollo de sus destrezas y capacidades en funciones clave de gestión de recursos humanos relacionadas con estándares, resultados y productividad.

Desarrollo y empleo de gerentes de recursos humanos en establecimientos que atienden a un gran número de personas y clínicas grandes y, en los sistemas descentralizados, designación de personas que actúen como puntos focales a nivel provincial y local. En algunos casos, para esto puede ser necesario contratar a nuevos empleados calificados de recursos humanos, pero en la mayoría de los casos únicamente se deberá redefinir el rol de los empleados existentes, especialmente el de los funcionarios de administración sanitaria en los casos donde existen, y brindarles oportunidades de capacitación adicional y apoyo en gestión de recursos humanos para que puedan empezar a desempeñar un papel más completo y específico de recursos humanos.

Se espera que a través de la implementación de la mayoría de estas estrategias y acciones (o todas) se fortalecerá y mejorará considerablemente la capacidad de las unidades de recursos humanos, las cuales podrán desempeñar ciertas funciones y prácticas básicas de recursos humanos que incluyen las siguientes:

- **Desarrollo e implementación de planes estratégicos de recursos humanos a largo plazo.** Estos planes constituyen la base de las acciones a emprender a nivel nacional. Un plan de recursos humanos para la salud, con el presupuesto correspondiente y con impulsores fuertes que tengan la capacidad de formular el valor y los méritos del plan, puede ayudar a obtener más financiamiento de los gobiernos nacionales y una ayuda al desarrollo más previsible. En este aspecto se han logrado avances significativos (ver el ejemplo incluido abajo), ya que en países como Kenia, Uganda, Tanzania, Malawi, Zambia, Botswana y Lesoto actualmente existen planes estratégicos de recursos humanos para la salud en funcionamiento o en sus etapas finales de aprobación. Aún quedan los desafíos relativos a la implementación, pero por lo menos se cuenta con el plan estratégico de base que se podrá utilizar como guía.

En Tanzania se lanzó el Plan estratégico de recursos humanos para la salud y está listo para implementarse:

En 2007, el Ministerio de Salud y Bienestar Social de Tanzania ayudó a organizar y facilitar un taller de tres días de duración que culminó en la elaboración y adopción de un plan estratégico de recursos humanos para la salud. El plan abarca el período de 2007-2012 y servirá de apoyo al sector de la salud en la planificación, desarrollo, gestión y utilización de los recursos humanos. Con financiamiento y asistencia técnica de Capacity Project, 35 grupos interesados de alto nivel colaboraron para fortalecer las áreas de contenido del plan, realinear y refinar las indicaciones y objetivos estratégicos y realinear el plan de implementación en vista de los objetivos modificados y además, llegaron a un acuerdo respecto a las actividades prioritarias a implementar en los próximos dos años. Al avanzar, el proyecto continuará apoyando al Ministerio a lo largo de los procesos de cálculo de costo, distribución, lanzamiento e implementación del plan.

- **Realizar inversiones en sistemas de información de recursos humanos (SIRH)**, lo que incluye hardware, software y destrezas para utilizar los datos en la toma de decisiones de planificación y gestión de los recursos humanos. El supuesto es que aun los empleados capacitados en gestión de recursos humanos no desempeñarán sus papeles con eficacia si no se hace un mayor énfasis en la planificación y gestión de recursos humanos basada en datos y análisis de alta calidad. Varios países (entre ellos Ruanda, Uganda, Kenia, Tanzania, Namibia y Suazilandia) están en proceso de invertir en el desarrollo y mejoramiento de sus sistemas de información de recursos humanos. Por ejemplo, actualmente el Ministerio de Salud y Bienestar Social de Lesoto monitorea los recursos humanos para la salud del país y lleva un registro mediante un sistema de información de recursos humanos. El personal del Ministerio fue capacitado en la gestión, manejo y reporte de datos sobre el empleo de recursos humanos a través del nuevo sistema.
- **Fortalecer las prácticas de reclutamiento y empleo.** En promedio, en el África subsahariana la mayoría de los ministerios de salud se tardan de 12 a 18 meses para reclutar y emplear a un trabajador de salud, aun cuando hay fondos y trabajadores disponibles en el mercado laboral local. Por lo tanto, es imperativo promover y apoyar activamente las actividades y cambios que fortalecerán la eficiencia en los procedimientos y prácticas de contratación, empleo y procesamiento de planillas en el sector público. La forma más rápida de lograr estas mejoras puede ser al identificar y utilizar prácticas del sector privado que ya están disponibles en el país, o bien promover franquicias pequeñas pero eficientes donde se pueda subcontratar estas funciones a tarifas competitivas. En Namibia y Kenia existen por lo menos dos ejemplos notorios de un proceso eficiente de reclutamiento y empleo que se han documentado (ver el ejemplo descrito abajo, que además incluye una breve descripción de la forma como el enfoque general ayudó a fortalecer los sistemas de gestión de recursos humanos).

El Plan de contratación de emergencia de Kenia conduce a un proceso más rápido de reclutamiento y empleo y fortalece las funciones de gestión de recursos humanos:

En 2006, el Ministerio de Salud de Kenia utilizó un mecanismo de subcontratación del sector privado para diseñar e implementar un modelo innovador de respuesta rápida para el reclutamiento y empleo de personal, y de esta manera logró reducir el tiempo requerido para reclutar y emplear a trabajadores de salud de 12 a 4 meses. El modelo, que se diseñó con el fin de incrementar el número de profesionales de la salud calificados disponibles para trabajar en establecimientos de salud pública, ayudó al Ministerio a ampliar el acceso a tratamiento y servicios de salud a través de la rápida contratación, capacitación y empleo de 830 trabajadores de salud para laborar en 219 establecimientos de salud en todo el país. El proceso de reclutamiento fue justo y transparente; y además, el nuevo enfoque se centró en las mismas áreas geográficas donde

Aun los empleados capacitados en gestión de recursos humanos no desempeñarán sus papeles con eficacia si no se hace un mayor énfasis en la planificación y gestión de recursos humanos basada en datos y análisis de alta calidad.

se requiere personal, esperando que habría menos probabilidades que las personas se trasladaran a otro lugar si se les diera la opción de elegir dónde deseaban trabajar o si laboraban cerca de su hogar. Al realizar una evaluación de esta iniciativa se encontró que estos factores ayudaban a fortalecer algunas funciones básicas de recursos humanos y que además, tenían un efecto positivo en el nivel de retención, motivación y productividad de los trabajadores de salud.

- *Desarrollar iniciativas participativas de auditoría y evaluación de la gestión de recursos humanos.* Estas iniciativas pueden constituir la base para identificar la situación de una organización dada en cuanto a la gestión de recursos humanos y formular planes concretos de mejoramiento de la gestión. Aunque se trata de un ámbito relativamente nuevo, ver abajo para conocer un ejemplo muy bueno de Uganda que ilustra cómo se puede lograr esto y qué resultados se podrían obtener.

Uso de los resultados de una evaluación de los recursos humanos para la salud para fortalecer los planes locales en el norte de Uganda: En 2008, el Ministerio de Salud realizó un análisis detallado de las necesidades de recursos humanos para la salud en los nueve distritos del norte de Uganda, que están saliendo de casi dos décadas de conflicto. Un equipo integrado por empleados del Ministerio de Salud y el Ministerio de Servicio Público realizó un taller para difundir las conclusiones entre 37 participantes de los nueve distritos. Las principales conclusiones se relacionan con información inadecuada sobre los recursos humanos para la salud, brechas significativas en la dotación de personal, una composición incompleta y facilitación deficiente de las comisiones de servicio de los distritos, demoras en el acceso a planilla, falta de inducción del personal recién contratado, baja productividad, escasez de oficiales de recursos humanos y falta de ascensos del personal. Después de esto, el equipo sostuvo discusiones adicionales con más de 100 empleados en los nueve distritos para elaborar planes de implementación. En julio del mismo año se llevó a cabo una actividad de capacitación gerencial para 39 oficiales de recursos humanos, administradores y gerentes financieros de los nueve distritos. Actualmente continúa el diálogo para encontrar formas de seguir apoyando el proceso de reclutamiento de personal sanitario para los distritos.

- *Centrarse en el manejo del desempeño.* El apoyo y desarrollo de los trabajadores de salud debe convertirse en una responsabilidad medular de los gerentes de recursos humanos y sus empleados. La mejor forma de lograr esto es a través de un enfoque sistemático respecto al proceso de establecer objetivos de trabajo, monitorear el desempeño y llevar a cabo evaluaciones del desempeño de alta calidad. Si bien existe un marcado interés en este tema y algunos países (como por ejemplo, Kenia y Tanzania) están en proceso de iniciar reformas en este ámbito, el proceso de establecer sistemas funcionales de manejo del desempeño que tengan un efecto positivo en el desempeño continúa siendo bastante difícil.
- *Fortalecer la supervisión y apoyo del desempeño.* Toda la evidencia disponible indica que el modelo tradicional de visitas de supervisores no ha funcionado apropiadamente, que ha resultado ser costoso consistentemente y que no ha servido para mejorar el desempeño de muchos tipos de trabajadores de salud. En contraste con esto, las experiencias de otros sectores de salud y negocios demuestran que se puede mejorar el desempeño, la satisfacción en el trabajo y el nivel de motivación a través de un enfoque centrado en los establecimientos para apoyar el desempeño de la fuerza laboral, en donde los equipos trabajan en colaboración con sus supervisores en los establecimientos para establecer prioridades, eliminar obstáculos, resolver problemas y mejorar destrezas y capacidades.
- *Mejorar la productividad y el nivel de retención de los trabajadores de salud.* Una base cada vez mayor de evidencia indica que los líderes de recursos humanos deben estar dispuestos a identificar y probar esquemas innovadores de productividad y retención para abordar la escasez de personal, corregir la mala distribución y mejorar la productividad del personal y los servicios. Este tema es un semillero de actividad, y en los diferentes países se están aprendiendo muchas lecciones, por lo que el diálogo sur-sur debe continuar para asegurar que estas lecciones se compartan apropiadamente y que se tomen en cuenta al iniciar la implementación de esquemas nuevos o modificados. En los últimos ocho años se han realizado muchas actividades relacionadas con los esquemas de retención, y en países como Kenia, Uganda, Ghana, Tanzania, Malawi, Zambia y Etiopía se probaron diversos esquemas (con mayor o menor éxito). Se ha escrito mucho sobre estos esquemas, incluidas las descripciones y resultados iniciales, y estas referencias están disponibles en diversos sitios web (entre ellos, el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud de Capacity Project). Además, Tanzania y Ghana continúan trabajando en el tema de la productividad; se espera que a través del programa piloto de Tanzania se puedan desarrollar directrices para mejorar la productividad que se puedan utilizar en todos los países.
- *Promover el cambio de tareas.* La clave en esto es la comprensión que el cambio de tareas tiene el potencial de utilizarse en forma radical: no sólo para redistribuir tareas sino además, para planificar y manejar los recursos humanos para la salud. Una forma nueva de enfocar la fuerza laboral sería, no como un conjunto de profesionales que desempeñan papeles que se han determinado y aceptado en el pasado, sino más bien como un grupo de proveedores con diferentes capacidades que podrían conformar equipos con una amplia gama de conocimientos y destrezas para proporcionar servicios de salud apropiados en diferentes situaciones con el fin de satisfacer necesidades particulares. Entonces, para planificar los recursos humanos se podría utilizar una base de datos que no sólo incluya números y ubicación de los trabajadores de salud sino que además, describa qué capacidades demostraron tener y en qué nivel. Además, otra forma de incrementar la productividad de los trabajadores podría ser a través del reordenamiento de los patrones de los turnos y el incremento de la flexibilidad de horarios. Entonces, potencialmente a través del cambio de tareas utilizado como estrategia se podría ajustar mejor los niveles de dotación de personal y la carga de trabajo, a un costo bajo. En realidad, en muchos países ya se están implementando muchas actividades de cambio de tareas de manera informal, casi *de facto*, y esto ayuda a estabilizar la fuerza laboral existente y además, a ampliar el acceso a los servicios de salud básicos.
- *Apalancar iniciativas de reforma de gobernanza y democracia* en el sector público en general. Esto ayudará a desarrollar la capacidad de gestión a nivel local para implementar programas sostenibles de desarrollo de capacidades de gestión de la salud pública, con el fin de mejorar la eficacia del sector de salud pública.

En general, será necesario tomar medidas audaces e implementar intervenciones a gran escala para abordar los desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos que enfrentan los sistemas de salud nacionales en los países en desarrollo.

Visite el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud (RHS) para encontrar, compartir y aportar conocimientos y herramientas de recursos humanos para la salud. Para las personas que trabajan a nivel nacional o mundial, el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud proporciona información para:

- Mejorar la planificación estratégica y la toma de decisiones
- Fortalecer la elaboración de informes y presentaciones
- Apoyar el cabildeo por los recursos humanos para la salud (RHS)
- Mejorar el desarrollo profesional
- Ahorrar tiempo.



The Capacity Project
 IntraHealth International, Inc.
 6340 Quadrangle Drive
 Suite 200
 Chapel Hill, NC 27517
 Tel. (919) 313-9100
 Fax (919) 313-9108
 info@capacityproject.org
 www.capacityproject.org

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de la publicación es responsabilidad de Capacity Project y no necesariamente refleja las opiniones de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

Conclusiones

La gestión de recursos humanos y la función de recursos humanos están en una encrucijada; muchos ministerios de salud no cuentan con suficientes profesionales de recursos humanos calificados que comprendan los temas relacionados con los recursos humanos, lo cual se requiere para reclutar, manejar y retener trabajadores de salud. Al mismo tiempo, la forma como las unidades, sistemas y prácticas de recursos humanos funcionan actualmente impide una provisión eficaz de aun los servicios de recursos humanos más básicos. En este resumen describimos la profundidad y magnitud de los desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos y las áreas potenciales donde se puede invertir para tener probabilidades de obtener resultados significativos a largo plazo.

Los formuladores de políticas podrían hacer un mejor uso de los recursos humanos para la salud existentes al desarrollar una mayor capacidad de liderazgo y gestión de recursos humanos para utilizar todas las palancas y funciones de recursos humanos clave e invertir en la capacitación en gestión y desarrollo de recursos humanos en forma continua. El sistema actual de oficiales de recursos humanos, quienes llevan un registro de las decisiones administrativas y simplemente mantienen archivos, es inadecuado porque estos oficiales tienen una autoridad limitada para abordar problemas. Los gerentes de recursos humanos capacitados, con suficiente autoridad y experiencia, que tengan a su disposición el personal y los presupuestos adecuados, pueden desempeñar un papel vital y eficaz en el desarrollo de sistemas sólidos de gestión de recursos humanos que integren lo relacionado a la planificación, contratación, empleo, capacitación y desarrollo del personal sanitario. Además, pueden encabezar una respuesta de la organización a desafíos comunes relacionados con los recursos humanos para la salud, como la retención, moral baja, condiciones de trabajo inseguras y desigualdades en cuanto a salarios, ascensos y prestaciones.

En general, será necesario tomar medidas audaces e implementar intervenciones a gran escala para abordar los desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos que enfrentan los sistemas de salud nacionales en los países en desarrollo. Quisiéramos concluir con una descripción de una medida de este tipo que se requiere para financiar y apoyar un enfoque integral y de largo plazo de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.

Apoyemos una iniciativa global de salud para reconstruir el equipo de recursos humanos para la salud

Los gobiernos africanos no pueden enfrentar por sí solos este desafío relacionado con los recursos humanos para la salud; necesitan obtener ayuda con urgencia. Además, mediante los mecanismos, modelos y enfoques de financiamiento actuales no se logrará satisfacer las necesidades de la región con rapidez y eficacia. Lo que se requiere es la implementación de una iniciativa global de salud a gran escala, similar a los instrumentos del Fondo Mundial o PEPFAR, para la movilización y desembolso de recursos, pero que se asignen exclusivamente a la resolución de la crisis de la fuerza laboral por un período de 10 a 15 años. Este fondo apoyará y complementará las iniciativas que los gobiernos implementan actualmente mediante el uso de sus propias rentas públicas. Adicionalmente, un instrumento de este tipo tendrá varias ventajas; la más importante de ellas es el acceso a un financiamiento de apertura confiable para varios años, con el fin de reconstruir el inventario decreciente de trabajadores de salud (y fortalecer la capacidad de apoyarlos y manejarlos) para lograr proveer servicios de salud eficaces y obtener resultados de salud sostenibles.

Una forma relativamente fácil de conseguir financiamiento para los recursos humanos para la salud para el período de 2009–2014 sería lograr que los diversos donantes estipulen que un cierto porcentaje del financiamiento se asigne al tema de los recursos humanos para la salud, y utilizar esos fondos para desarrollar un instrumento similar al Fondo Mundial o PEPFAR para los recursos humanos para la salud. Una parte de estos fondos se debería asignar al fortalecimiento de funciones básicas de gestión y capacidades de recursos humanos a largo plazo.

Gijs Elzinga, Tim Martineau, Dykki Settle, Anne Wilson y Fatu Yumkella colaboraron en este resumen técnico.

¹ Informe de evaluación de los recursos humanos para la salud. Management Sciences for Health y Family Health International, 2003.

² Johnson, D. Key issues in human resource management in low and middle-income countries—a discussion paper outlining initial thinking for a DFID work programme. Londres, Inglaterra: DFID Health Systems Resource Centre, 2002. Disponible en: <http://gis.emro.who.int/HealthSystemObservatory/Workshops/WorkshopDocuments/Reference%20reading%20material/Literature%20on%20Governance/HRM%20Issues%20DFID.pdf>

³ Organización Panamericana de la Salud. Report on the technical meeting on managed migration of skilled nursing personnel. Bridgetown, Barbados: Organización Panamericana de la Salud, Oficina del Caribe, 2001.

⁴ Johnson, D. Key issues in human resource management in low and middle-income countries.

El socio de Capacity Project

