



# Organización Panamericana de la Salud



*Oficina Regional de la*  
Organización Mundial de la Salud

<http://www.paho.org>

**METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y  
PLANIFICACION DE LA DOTACION  
DE RRHH EN LOS SERVICIOS DE  
SALUD**

**María Angélica Gomes**

**Consultora de Políticas, Sistemas y  
Servicios de Salud, OPS/OMS  
BOLIVIA**

**Guatemala, Julio de 2004**

# METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y PLANIFICACION DE LA DOTACION DE RRHH EN LOS SERVICIOS DE SALUD

- Bolivia, inicio este proceso de análisis de la dotación de RH durante el año de 2003 en Santa Cruz (OPS-MINGA).
- Por solicitud del MS y con apoyo del Viceministerio de Salud y de la DAA se organiza el primer taller nacional de capacitación de esta Metodología para técnicos del nivel central y departamental.
- Se inicia el proceso de validación de esta metodología en los SEDES de Tarija y Chuquisaca.



# EL PROCESO DE VALIDACION ETAPA I

## ANALISIS SITUACIONAL DE LA RED O ESTABLECIMIENTO

- El objetivo de esta etapa es realizar un análisis situacional de la Red o Establecimiento, su contexto socioeconómico, demográfico, su competencia territorial, así como la caracterización de la institución en términos de disponibilidad de recursos humanos, recursos financieros, organización y capacidad resolutive. Estos elementos se relacionan con los resultados obtenidos en un tiempo dado.
- La primera etapa, es aplicable en cualquier establecimiento de la red o en el conjunto de la red, o entre varios establecimientos del mismo nivel de atención.



## **MOMENTO 1.1. Análisis del contexto de la red de servicios y del o los establecimientos a desarrollar el proceso.**

- Esta fase forma parte de todo proceso inicial de planificación en el que se realiza el análisis situacional integral. Sin embargo, si se realiza la planificación de los recursos humanos como proceso aislado, es importante que el equipo de salud tome como punto de partida la contextualización de la red o el establecimiento. Se proponen los siguientes pasos metodológicos con sus respectivos instrumentos.



## Análisis del contexto de la red

- Descripción de la Visión y Misión de la Institución objeto del análisis.
- Descripción de la red de servicios.
- Descripción de la jurisdicción territorial y poblacional de la red o del establecimiento por niveles de atención según el rol asignado al establecimiento o red.
- Descripción del perfil de demanda de la red o establecimiento. (Principales motivos de consulta y egresos)
- Características organizacionales de la Red o establecimiento.
- Antecedentes financieros de la gestión pasada. Si se cuenta con información puede incorporarse al análisis las últimas dos gestiones por lo menos, para ver la tendencia del comportamiento financiero.
- Descripción de compromisos de gestión de la gestión pasada. (Si hubiese)

## **MOMENTO 1.2. ANALISIS DE LA DOTACION ACTUAL.**

### **Caracterización del marco regulador para la contratación del recurso humano en salud en el país, la región, el municipio y los servicios.**

- En este momento es importante contar con todos los parámetros y regulaciones vigentes para la contratación del personal, modalidades de contratación por diferentes categorías de personal, carga horaria contratada. Describir los instrumentos jurídicos y administrativos que autorizan las modalidades de contratación.



## ANALISIS DE LA DOTACION ACTUAL

- Regulación contractual distribución de la carga horaria según funciones.
- Análisis de la disponibilidad de recursos humanos por categoría de personal en la red o establecimiento. Calculo de la dotación teórica global y por Unidad.
- Estimación del ausentismo justificado.
- Se considera la información histórica de vacaciones, permisos por bajas médicas, capacitación y feriados.
- Calculo de la dotación efectiva de la Red o Establecimiento.
- Relación entre la dotación efectiva y el gasto por categoría de personal y fuente del financiamiento.



## MOMENTO 1.3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA RED O ESTABLECIMIENTO

- Previa identificación en el equipo de trabajo, del listado de los principales resultados medidos en prestaciones directas como: consultas, egresos, partos y otras, se seleccionan las más representativas.
- (se adjunta una propuesta de monitoreo de resultados de la institución para aquellos casos en los que no se tenga este instrumento)
  - Resultados de la institución (Red o Establecimiento), globales y por Unidad.(eficiencia, calidad,racionalización,etc)
  - Construcción de indicadores de recursos humanos según resultados.
  - Estimación de la capacidad de oferta potencial en las actividades seleccionadas.
  - Calculo de la brecha entre la oferta potencial y la producción real.



## MOMENTO 1.4. ANALISIS DE LOS INDICADORES Y COMPARACION ENTRE PRODUCCION REAL Y OFERTA POTENCIAL.

- Análisis cuantitativo.
- Análisis cualitativo.
- Orientaciones para la toma de decisiones.
- Análisis de la carga de trabajo de actividades principales y selección de las Unidades en las que se aplicará la etapa II

## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

- El resultado del análisis cualitativo y cuantitativo, lleva a la priorización de áreas o unidades específicas en las que se desarrollará la segunda etapa, decisión a cargo del nivel estratégico de la institución (Red o Establecimiento) a partir de la comparación de los indicadores seleccionados, no perder de vista que entre los indicadores se debe incluir de rendimiento expresados en producción y gasto por personal u horas contratadas. Uno de los criterios de selección es el de bajo rendimiento de las horas contratadas.
- Es a partir de esta etapa que se inician los cambios, ajustes y reorientación de la distribución del recurso humano, por lo tanto el nivel estratégico de la institución debe tomar muy en cuenta la importancia de fortalecer el proceso y dar continuidad al equipo de conducción del proceso. Podrán incorporarse nuevos actores en la medida que se incorporan otros servicios o unidades al proceso.



## ETAPA I – CONCLUSION ANALISIS SITUACION DE LA RED O ESTABLECIMIENTO

El resultado de esta primera etapa es la determinación de la suficiencia o insuficiencia relativa del personal para lograr la producción esperada con los criterios acordados en el equipo o establecidos por otros niveles.



# DETERMINACION DE LA BRECHA DE PERSONAL CON PROCESOS DE TRABAJO ACTUALES

- El objetivo de esta etapa es determinar la relación entre los tiempos de personal disponibles y los tiempos requeridos para efectuar el número de actividades que actualmente se realiza en una determinada unidad o servicio.
- Uno de los resultados de la segunda etapa es la obtención de los tiempos promedios requeridos para las principales actividades de cada una de las unidades trabajadas y para las distintas categorías de recurso humano que intervienen en la actividad.
- Otro resultado es la relación entre los tiempos promedios requeridos y la disponibilidad de recurso humano expresado en tiempos efectivos (Horas), lo que nos permitirá obtener la brecha o diferencia existente entre lo que tenemos de recurso humano (medido en horas) disponible para cada actividad y tiempo requerido para la realización de las mismas luego de haber hecho la medición de las cargas de trabajo en términos de tiempo.



## DETERMINACION DE LA BRECHA DE PERSONAL CON PROCESOS DE TRABAJO ACTUALES

- A partir de los resultados obtenidos en la primera etapa, el equipo de trabajo analiza los resultados en los diferentes servicios o unidades y selecciona la o las unidades en las que se profundizará el análisis. Es importante facilitar la participación de los trabajadores sin perder de vista la misión de la institución y de la unidad específica. Es aquí que se inicia otro proceso de mejoramiento de los procesos de atención de la institución.



## ETAPA II – CONCLUSION

### DETERMINACION DE LA BRECHA DE PERSONAL CON PROCESOS DE TRABAJO ACTUALES

- Es fundamental, la conclusión de la primera etapa del proceso en las diferentes unidades del hospital, pues ello permite identificar las características de la dotación en cuanto a pertinencia con el nivel de atención, accesibilidad con relación a la población asignada y racionalidad en cuanto a la utilización del recurso humano.
- No es imprescindible desarrollar la segunda etapa si es que no se ha efectuado un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en la etapa I.

# Lecciones Aprendidas

- La metodología Minga para su aplicación requiere previamente de una información bien sistematizada sobre disponibilidad de personal, programación en salud y rendimiento de los servicios, información que generalmente los servicios en el país no han procesado.
- Ajustar las metodologías disponibles para la realidad de Bolivia y superamos así las dificultades de información de Bolivia, la metodología ajustada toma a la propia metodología como un medio para el fortalecimiento organizacional del establecimiento, Parte de la construcción de la Visión y la Misión del establecimiento enfatizando en el análisis de su estructura, organización, funcionamiento, demanda en salud y proyecciones inclusive si es el caso con proyección de red de servicios, además de la disponibilidad de personal por servicios.



# Lecciones Aprendidas

- Etapa I. Necesaria, pertinente y aplicable en los distintos niveles de atención, debiendo adecuarse sus instrumentos a las características del modelo de atención y según el ámbito de gestión (urbano o rural).
- Etapa II. Requiere simplificar algunos pasos para el nivel I, y en caso de hospitales, ver la necesidad o no de seguir todos los pasos que propone la metodología, según la característica del servicio seleccionado. En desarrollo, no tenemos mayores comentarios.

## Lecciones Aprendidas

- Como el componente de dotación del sistema de gestión de RRHH, no ha constituido una prioridad en la agenda del MS de manera sistemática, tampoco esta incorporado en las agendas del SEDES, salvo en aquellos en que la problemática de la falta o distorsión de la utilización de los recursos humanos les ha llevado a demandar estudios o herramientas para buscar la nacionalización del personal.
- Es posible aprovechar las oportunidades que generan crisis en los establecimientos (aumento de demanda, insuficiencia de personal, conflictos gremiales, reclamos de la población, etc...); para desencadenar un proceso de analisis de los recursos humanos desde su disponibilidad, su produccion y la pertinencia con su vision y mision.



## Lecciones Aprendidas

Es posible desarrollar este proceso desde un determinado establecimiento de salud o desde una red y también es útil para comparar el grado de equidad y distribución de los RH al interior del sistema, su rendimiento y productividad.

Actualmente nos encontramos en un momento de arranque, de motivación y de socialización de la importancia de analizar la gestión de RH desde la perspectiva de la datación que involucra necesariamente otros componentes de la gestiona como la planificación, la organización interna del servicio, la educación permanente y la evaluación de la gestión no solo en terminas de rendimiento de recurso humano sino productividad económico.



## Recomendaciones

- Es importante contar con la disposición de nivel nacional para que la dotación sea asumida como parte del proceso de gestión de los servicios de salud e incorporada en la planificación de los mismos.
- El momento actual que presenta desafíos importantes en los procesos de descentralización, desconcentración y regulación del marco jurídico de los sedes, requiere que el MS asuma una posición concreta en relación a la política de datación de RH y trabaje asimismo en la formulación de instrumentos normativos generales para los diferentes niveles, lo que facilitara la aplicación de la metodología en los diferentes niveles.

