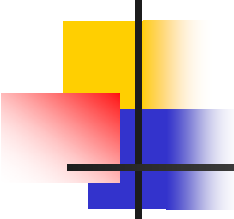


Manual de análisis de la dotación de personal en establecimientos de salud



Organización Panamericana de Salud (OPS)
Consultora Minga SA.

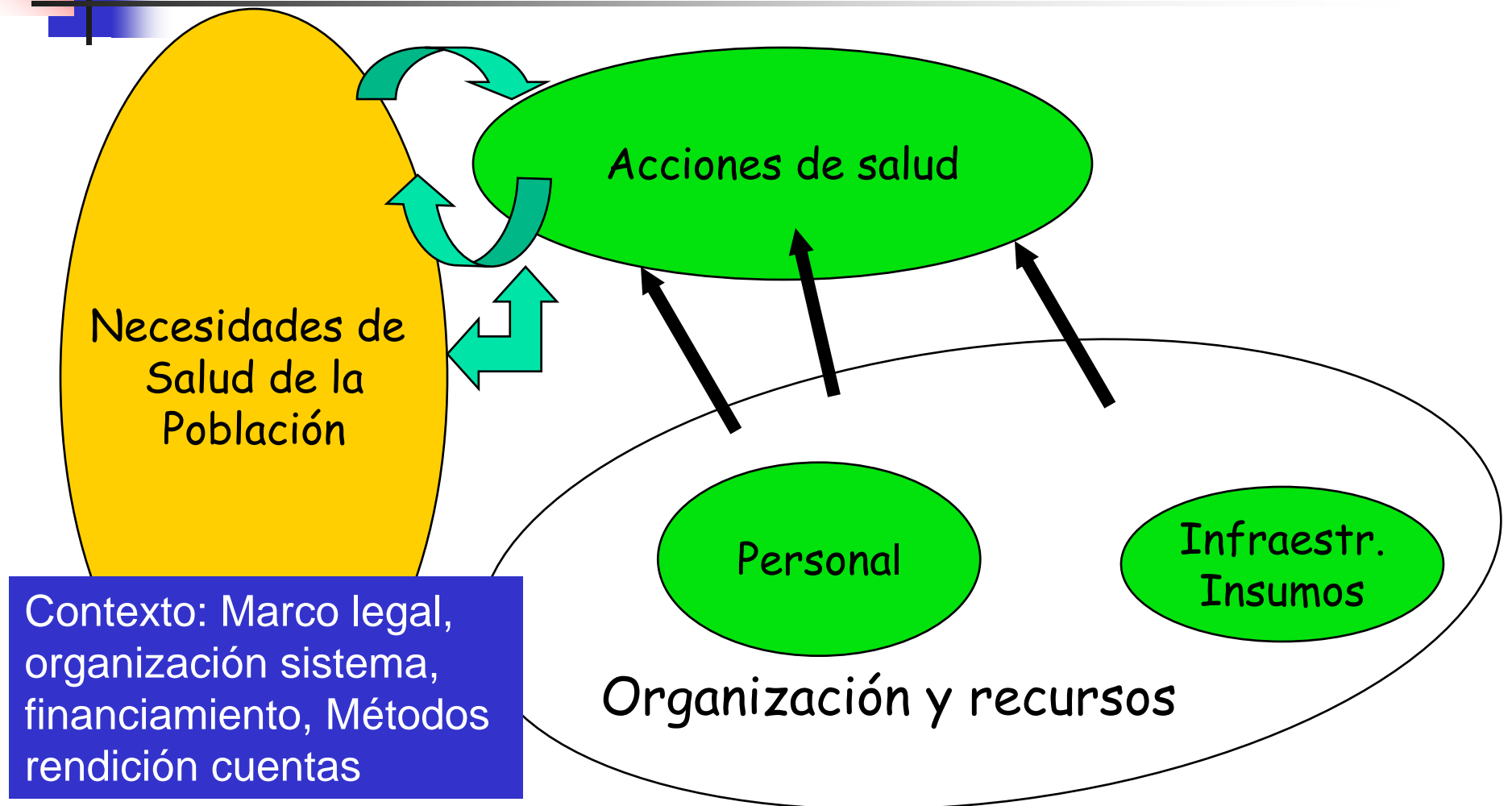


Determinar el personal que un establecimiento o sistema debiera tener:

dotación necesaria o ideal.
¿Cuánto y qué tipo?

Multiplicidad variables
Necesidad de explicitar modelos

Disponibilidad de personal y salud

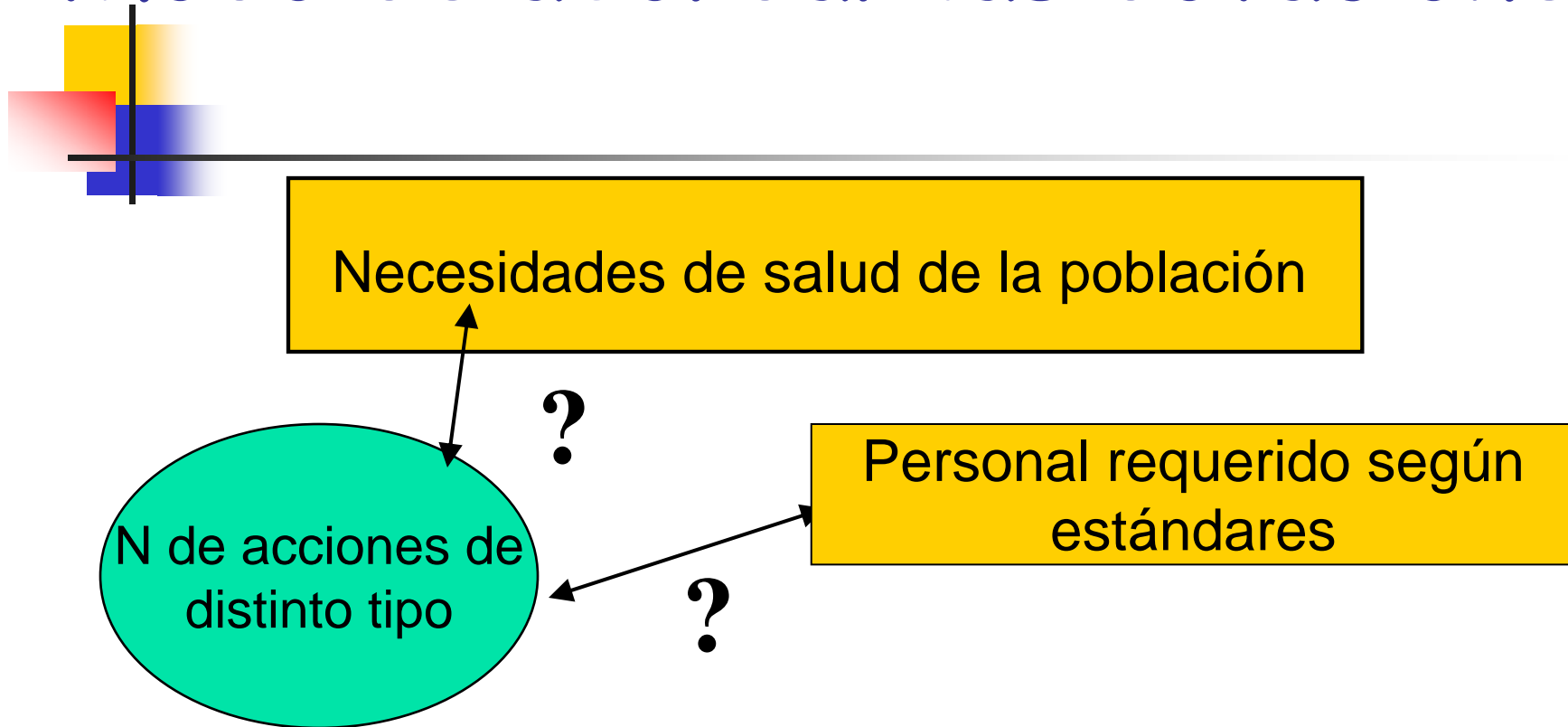




Necesidades de personal para realizar acciones de salud

- Depende de
 - Situación epidemiológica y satisfacción usuaria
 - Organización del sistema de salud y Rol específico del establecimiento
 - Los tipos de personal disponibles (capacitación y disponibilidad general)
 - La organización de los roles en el equipo (delegación)
 - Los modelos utilizados al interior del establecimiento, ej: Énfasis ambulatorio/hospitalización, Hosp.por servicios o progresivo, Centralización o descent.de servicios de apoyo
 - La organización del trabajo del personal: turnos, vacaciones, capacitación.

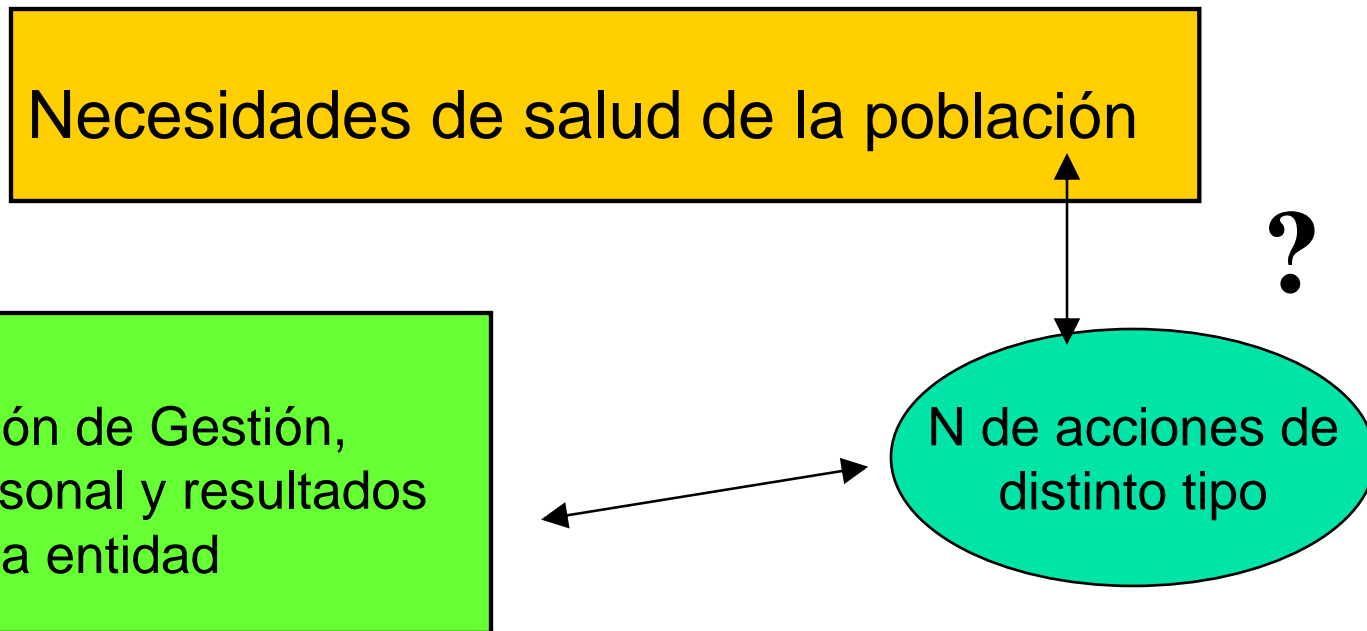
Modo de abordar las dotaciones



Dotación de acuerdo a estándares,
contra los cuales comparar la
disponibilidad actual.

Local: Participación de expertos y gestores.

Modo de abordar las dotaciones



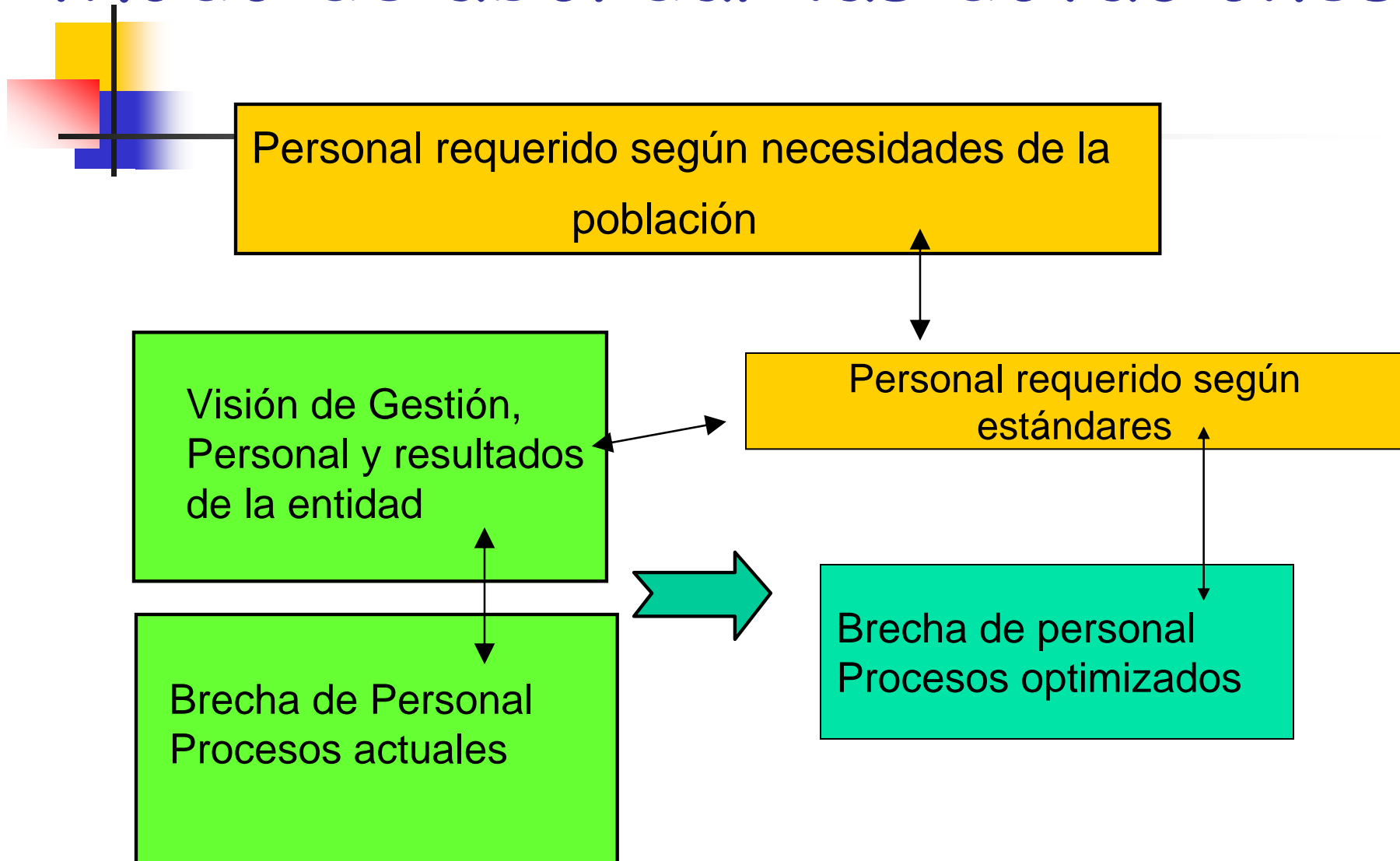
Dotación actual y resultados (acciones)
contra las cuales comparar las ideales
Presupone mantención de procesos



Modo de abordar las dotaciones

- Frente a la no existencia de estándares en nuestros países que se adecuen a la multiplicidad de variables en juego
- Posibilidad real de incrementar visión de gestión que ligue acciones concretas a dotación de personal
- Necesidad de incorporar los elementos de mejoramiento de procesos

Modo de abordar las dotaciones





Objetivo de la metodología

El Objetivo de la metodología es apoyar la toma de decisiones en los temas de cantidad, tipo y distribución de personal en organizaciones públicas de salud, a través del análisis de la dotación actual en relación a la actividad realizada, en el marco de los objetivos de la institución.

Tres Etapas:



■ Etapa I

- Caracteriza la institución con un análisis del personal en relación a la gestión global y permite definición de unidades para Etapa II.

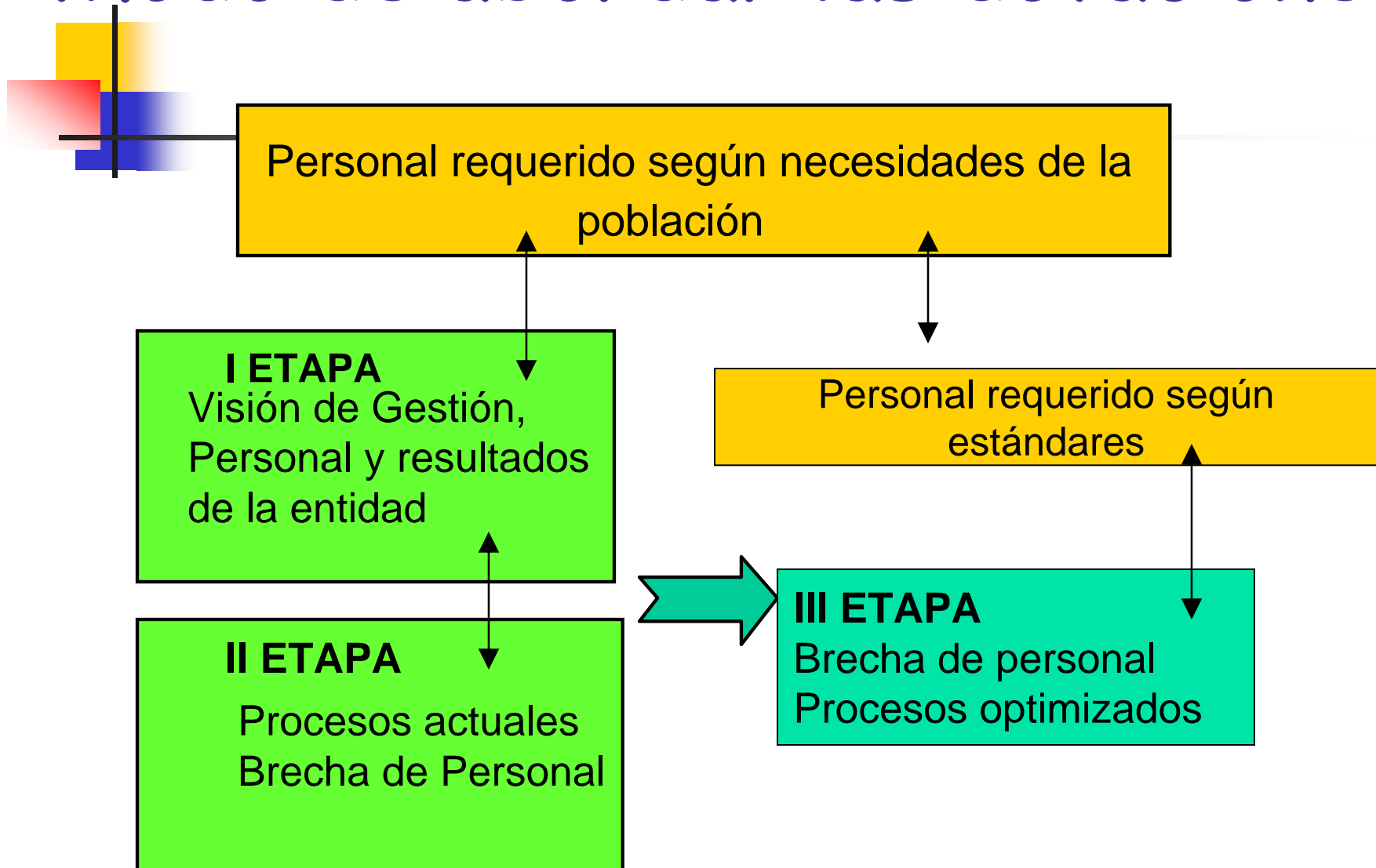
■ Etapa II

- Responde a: ¿entre el personal disponible y el requerido, existe brecha para lo que hoy se realiza?
- Resultado: número de personal, u horas, faltante o por sobre lo requerido, para las actividades que hoy se están realizando.

■ Etapa III

- Establece la relación entre personal y procesos optimizados.

Modo de abordar las dotaciones



Etapa I:

Análisis de la relación entre objetivos resultados y personal de la institución.

El Objetivo de la etapa I es caracterizar la organización, relacionando el personal con

- la información general de contexto,
- los recursos financieros y de desarrollo tecnológico,
- los resultados obtenidos en un tiempo dado, ej, un año calendario

Etapa I:

Análisis de la relación entre objetivos, resultados y personal de la institución

Pasos

- 1.1 Descripción general de la entidad y contexto
- 1.2 Descripción de la dotación del personal
- 1.3 Descripción de los resultados globales
- 1.4 Confección de indicadores de resultados
- 1.5 Estimación capacidad de oferta potencial
- 1.6 Análisis de indicadores y comparación entre producción real y oferta potencial
- 1.7 Análisis cualitativo dotación respecto a requerimientos
- 1.8 Selección de áreas de aplicación de la etapa II de la metodología

Selección de áreas para la aplicación de la Etapa II de la metodología

| | Servicio 1 | Servicio 2 | Servicio 3 | Servicio n |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|
| Indicador 1 | XXX | XX | XX | XXX |
| Indicador 2 | XX | XX | XXX | XXX |
| Indicador 3 | XX | X | XX | XXX |
| Indicador n | XX | X | XXX | XX |
| Otras consideraciones | X | XXX | X | XX |
| TOTAL | | | | |

Etapa II: Brecha de Personal con proceso actual

Objetivo:

Conocer, en unidades seleccionadas, la relación entre los tiempos de personal disponibles y los tiempos requeridos para efectuar **el número de actividades que hoy se realizan y con los procesos actuales**

Brecha = Tpos disponibles - Tpos requeridos

en Horas de personal.





Definiciones:

- **Tiempo requerido:** tiempo de personal necesario para llevar a cabo las prestaciones efectivamente realizadas en un determinado período, con los procesos actuales de trabajo, considerando para ello los tiempos promedios.
- **Tiempo disponible:** se obtiene del análisis de dotación realizado en la Etapa I de la metodología.
- **Prestaciones:** resultado del trabajo de la unidad, puede tratarse de vacunas, día-cama, consulta, ropa de kilo lavada, paquete esterilizado etc.



Tpos requeridos: 2 visiones

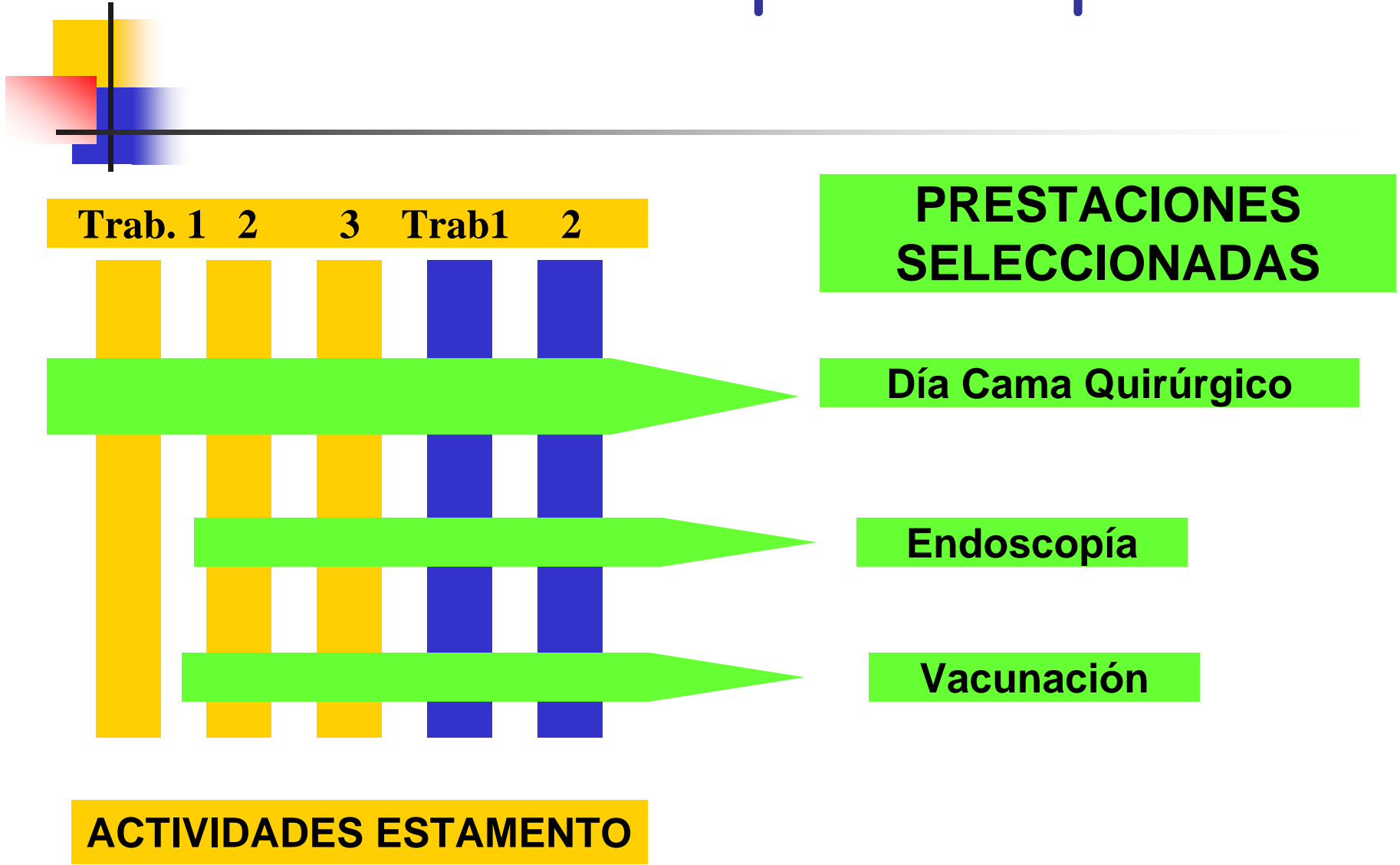
- 
- Análisis de la ocupación del tiempo de las personas distorsiona el tiempo requerido
 - "uno siempre está ocupado"
 - tiende a sobrestimar o a dejar estático el tiempo requerido
 - Análisis por prestación: Subestima los tiempos requeridos 
 - Si no se consideran todas las prestaciones
 - Por espacios muertos naturales
 - En la atención (urgencia, día cama)
 - En las necesidades del personal (comidas, descanso etc.)



Visión matricial

- Permite describir las diferentes actividades que realiza cada estamento: útil para
 - Permite determinar el tiempo promedio utilizado en cada actividad
 - No olvidar actividades al describir las prestaciones
 - Análisis y eventual redistribución de roles y funciones al interior equipo
- Permite analizar las prestaciones requeridas
 - Describiendo el proceso y actividades de cada estamento en su realización
 - Analizar los tiempos requeridos por cada estamento en la realización de una prestación

Análisis de los tpos del personal





PASOS de la Etapa II

1. Presentación de la Metodología en la Unidad
2. Definición de Objetivo y productos de la Unidad
3. Determinación de la disponibilidad de personal
4. Descripción de actividades y tareas del personal
5. Determinación de prestaciones a estudiar y definición de actividades vinculadas
6. Medición de cargas de trabajo para prestaciones seleccionadas
7. Cálculo de la brecha con los procesos actuales.



Etapa II: brecha c/proceso actual

Cálculo de brecha con proceso actual permite

- Brecha positiva: más disponibilidad de horas que las requeridas para hacer las actividades en el período escogido
 - ⇒ Posibilidad de incrementar el número de actividades
 - ⇒ Eventual redistribución
- Brecha negativa: se requeriría mayor número de personal para no lesionar la calidad o bien es necesario revisar los procesos
- Brecha positiva para algún estamento y negativa para otros: determinación de cuellos de botella

Etapa III: brecha con procesos optimizados



Etapa III: procesos optimizados

- Con la información obtenida se busca mejorar los procesos en la organización.
- Participan líderes y gestores de la organización en la revisión de los procesos. Con el personal que participa en ellos se rediseñan para mejorar la calidad de los mismos.



Etapa III: Brecha de personal con procesos mejorados

Pasos

- 3.1 Decisión de procesos a intervenir
- 3.2 Conformación de equipos de trabajo para mejoramiento de los procesos
- 3.3 Análisis del proceso actual
- 3.4 Diseño de procesos optimizados
- 3.5 Estimación de brecha con procesos optimizados
- 3.6 Aplicación de los cambios en los procesos



Aplicación de la metodología

Trabajo en equipo y participativo

- Nivel Estratégico
- Nivel Técnico General
- Nivel Técnico de la Unidad

Externalidades positivas de la aplicación

- La Dirección incorpora la gestión de recursos humanos como tema fundamental
- Los equipos conformados para este trabajo adquieren mayor compromiso con la institución
- Personal adquiere visión más amplia de su rol
- Surgen demandas de formación y capacitación



Organización analizada

- País, Región o Red
- Análisis Sistema: Etapa I
 - ⇒ N y tipo de personal, enmarcados en indicadores globales de oferta instalada.
 - ⇒ Recursos por establecimientos del país, región o red, agrupando por tipo y por complejidad tecnológica de la atención, permitiendo gruesas comparaciones entre establecimientos "equivalentes".



Ejemplo aplicación en una red

- Se desempeña en 1 nivel el 20% del personal de salud, correspondiente a 552 jornadas equivalentes TC, y el 66% son profesionales de atención directa a las personas y auxiliares de enfermería.
- Los 145 médicos (30% del total de médicos) realizarán el año 2003, el 81.7% de las consultas médicas externas no de emergencia (687.399), y el 23.6% de la atención de partos (4.794)
- En los hospitales, de las jornadas diurnas disponibles, una vez descontadas las horas destinadas a anestesia, emergencia, intensivos, etc, y según algunos estándares concordados con el nivel local, mostró una capacidad de oferta (48%) no utilizada en este momento, superando la capacidad física de algunos establecimientos para realizarlas.



Organización analizada

Establecimiento particular: Etapa I

- Información de recursos al interior del establecimiento, comparando entre servicios: N de consultas, cirugías, días cama ocupados/horas médicas y resto personal contratado etc.

Al interior de servicios o unidades: Etapa II- III

- Buscando establecer la carga de trabajo relativa para los distintos tipos de personal, a fin de conocer la suficiencia del personal para la realización de un número determinado de actividades. Ligado a los procesos existentes y a necesidad de mejoramiento continuo de éstos, buscando su optimización.



Dotación, Planificación y Gestión de personal

Búsqueda de una "columna vertebral" metodológica, integradora y sistémica de la situación de oferta/requerimientos de personal.

Permite adaptarse a la planificación nacional y local y asociarla al mejoramiento de procesos de trabajo, enfocado al mejoramiento de acciones de salud directas sobre la población