



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

INICIATIVA DE POLÍTICAS EN SALUD

Desarrollo de recursos humanos en salud

Sistema de Desarrollo de Competencias

ANTECEDENTES

Un gran reto para los gobiernos nacional, regional y local es la implementación de estrategias que permitan disminuir los índices de mortalidad materna y desnutrición crónica infantil, de tal forma que se establezcan las condiciones para un desarrollo sostenible. Lograr estos resultados requiere no solo una adecuada implementación de los servicios de salud, sino, de acuerdo a los desafíos críticos del *Llamado a la Acción de Toronto para una Década de Recursos Humanos en Salud 2006-2015*, se trata de “colocar a las personas adecuadas en los lugares adecuados, consiguiendo una distribución equitativa de profesionales de la salud en las diferentes regiones, de acuerdo con las diferentes necesidades de salud de la población”.

Ello implica enfrentar problemas comunes en la gestión y desarrollo de recursos humanos, entre otros:

- Limitado desarrollo de competencias del personal de salud,
- Personal de salud de zonas alejadas que no acceden a oportunidades de capacitación,
- Escasa coordinación con las instituciones formadoras, lo que condiciona una formación no acorde a las necesidades regionales,
- Programas de capacitación que se realizan en ambientes diferentes al contexto laboral,
- No hay evaluación del desempeño en base a competencias,
- Alta rotación del personal capacitado.

En este marco, el Ministerio de Salud aprueba los Lineamientos de Política de Recursos Humanos en Salud (RHUS), considerando aspectos importantes como la formación acorde a las necesidades del país, el desarrollo de competencias, la gestión descentralizada de recursos humanos, motivación y compromiso. Es decir, definió el marco político estratégico para llevar adelante programas de desarrollo del potencial humano con enfoque de competencias.

Por su parte, los gobiernos regionales han iniciado la aprobación de sus *Políticas Regionales de Recursos Humanos*, en el marco de las nuevas funciones y facultades transferidas en el proceso de



Fotografía perteneciente al archivo del Proyecto.

descentralización. Para el adecuado ejercicio de estas funciones, es necesario fortalecer las competencias de los recursos humanos, en todos los niveles. En tal sentido mediante Decreto Supremo se aprueba el *Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del 2009* que en su artículo 8° señala “Estos planes comprenden los programas de desarrollo de capacidades para el ejercicio de las competencias y funciones transferidas, los cuales serán diseñados de manera concertada con los gobiernos regionales y locales y contienen los perfiles de competencias y los indicadores de cumplimiento de los mismos, de tal modo que a cada función transferida o en proceso de transferirse, correspondan perfiles específicos de competencias a desarrollar a través de las acciones de capacitación y asistencia técnica previstas en el programa respectivo”.

En ese sentido, el MINSA se encuentra en proceso de definir los perfiles de competencias del personal de salud en los diferentes niveles, paso necesario para implementar programas de capacitación acordes a las necesidades del país.

INTERVENCIÓN

Con la finalidad de apoyar a los gobiernos regionales en la implementación de las *Políticas Regionales de Recursos Humanos*, y sobre todo, en el cumplimiento adecuado de estas nuevas funciones, el Proyecto Iniciativa de Políticas en Salud realizó un trabajo conjunto con Huánuco, Junín y Pasco para diseñar el marco conceptual, metodológico e instrumental de un **Sistema de Desarrollo de Competencias**. Para ello, se definieron los procesos del sistema y los resultados esperados en términos de productos, efectos e impactos.

Este marco ha permitido implementar las acciones de desarrollo de recursos humanos en las regiones con una

conducción definida y una claridad en la interrelación de los diferentes procesos. De esta forma se han desarrollado actividades de capacitación, evaluación y supervisión orientadas a resultados sanitarios y con la participación de diferentes actores.

El **sistema** (Gráfico 1) busca articular procesos y recursos para generar y fortalecer competencias laborales de los trabajadores de salud de la DIRESA, redes de salud y micro-redes, con la participación del gobierno local, entidades formadoras y colegios profesionales, con el único propósito de contribuir al logro de los objetivos sanitarios con un enfoque de desarrollo humano.

Las características del **sistema** son:

- **Articula** los diferentes procesos de desarrollo de RHUS y a los actores involucrados,
- Parte de la definición de **perfiles de competencia**, necesarios para el buen desempeño del sistema de salud regional.
- Establece mecanismos de **capacitación** en base a competencias definidas.
- Promueve la **evaluación** de competencias para efectos del reconocimiento del desempeño.
- Establece mecanismos de **supervisión** del personal capacitado.
- Favorece la coordinación con **instituciones formadoras** para la capacitación de tutores, y para la incorporación de las competencias en los currículos académicos.
- Se articula con los procesos de mejora continua de la **calidad**.
- Favorece la coordinación con **colegios profesionales** para incorporar las competencias en los programas de educación continua en el ejercicio profesional.
- Define roles y funciones para cada nivel de gestión del sistema de salud regional.

El sistema comprende cuatro procesos:

1. Dirección, monitoreo y evaluación del sistema

El sistema tiene una instancia responsable de su conducción, de tal forma que se asegure su adecuado funcionamiento. Las decisiones que se toman en este nivel logran influenciar y motivar a los trabajadores de salud. Si se planifica, organiza, integra y controla, se lograrán los objetivos. Están involucrados en este proceso la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional; la Dirección Regional de Salud; los gerentes de redes y micro-redes y los alcaldes.

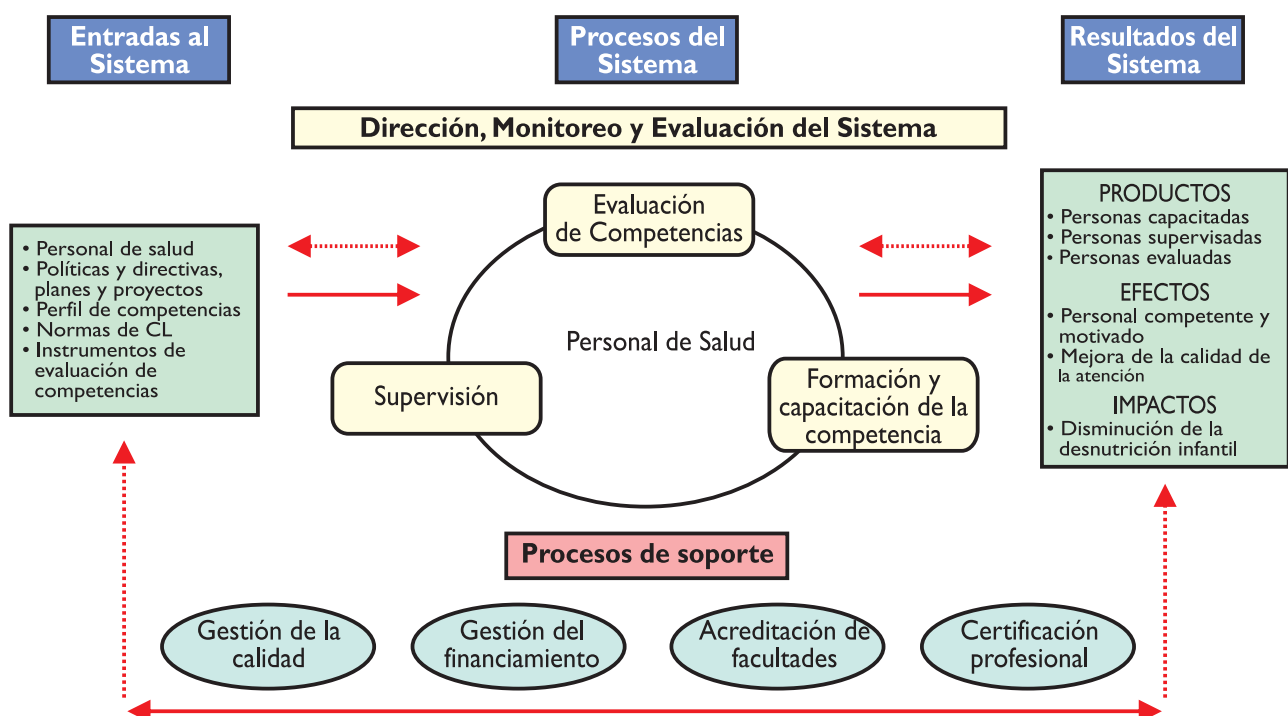
En este proceso, se definen y aprueban las competencias laborales, los perfiles ocupacionales, las normas de competencia laboral, los instrumentos de evaluación y los mecanismos de motivación e incentivos al personal. Todas estas herramientas son insumos importantes del sistema y deben ser aprobados por la autoridad sanitaria para su aplicación en las acciones de desarrollo de recursos humanos.

El monitoreo permite evaluar la calidad y los resultados de la implementación del sistema. Es importante porque proporciona información necesaria a los actores para tomar decisiones de manera oportuna. Además, permite el fortalecimiento del sistema y su institucionalización al demostrar el logro de los objetivos planteados para el sistema.

2. Evaluación de competencias

En este proceso se recolectan las evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador, con el propósito de formar un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado, cual es la norma de competencia laboral. De esta forma se identifican las brechas en el desempeño, las mismas que serán fortalecidas mediante acciones de capacitación.

Gráfico 1: Sistema de Desarrollo de Competencias



3. Formación y capacitación de la competencia

Este proceso se inicia con el diseño del plan de capacitación por competencias, donde se definen los contenidos y las modalidades educativas según nivel y tipo de capacitación.

Como parte de este proceso el Proyecto ha promovido la instalación de los Centros de Desarrollo de Competencias (CDC), que son sedes de pasantías donde se forma una determinada competencia en el nivel de atención que le corresponde. El Gráfico 2 muestra los momentos que se siguen para la implementación de los CDC.

4. Supervisión

Este proceso debe entenderse como el desarrollo de mecanismos para apoyar y asesorar al personal de salud de manera que puedan aplicar lo aprendido y mantener sus competencias en forma efectiva. Con la supervisión no se busca detectar fallas en el desempeño para sancionar; lo que se espera es generar confianza en el trabajador para señalar sus puntos débiles en el desempeño y con la ayuda del supervisor, poder corregirlos.

Procesos de soporte del Sistema de Desarrollo de Competencias

El sistema permite generar competencias laborales -gerenciales, asistenciales y administrativas- en los trabajadores de salud. Estas competencias definidas desde el campo laboral deben ser tomadas en cuenta en los programas de las instituciones formadoras de recursos humanos en salud. Es así que, el sistema se vincula con los procesos de Acreditación de Facultades, para incorporar en sus currículos las competencias que se requieren en los establecimientos de salud.

Por otro lado, en el marco del proceso de Certificación Profesional, los colegios profesionales deberán implementar programas de educación continua en las competencias profesionales que serán

materia de certificación. Los Centros de Desarrollo de Competencias constituyen excelentes espacios de formación para las competencias definidas, tanto para la acreditación de Facultades como para la certificación profesional.

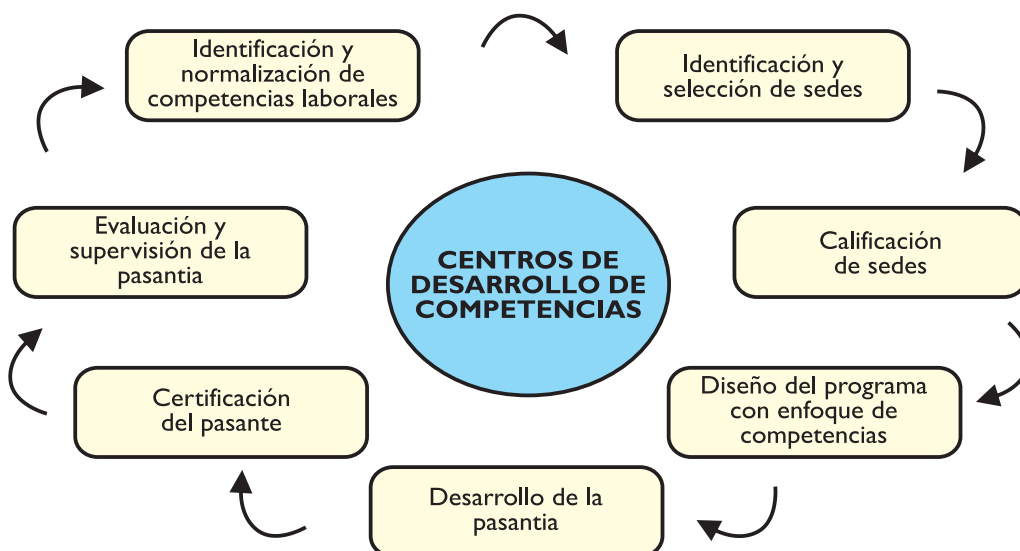
Una de las dimensiones de la calidad es la dimensión técnica, cuyo elemento más importante es la competencia técnica del personal. No podemos garantizar calidad, si los recursos humanos no demuestran un adecuado desempeño. De allí que los procesos de mejora continua deben enfocarse en la mejora de las competencias del personal de salud.

LOGROS

En el proceso de dirección

- Institucionalización del sistema en Huánuco, Junín y Pasco, bajo la conducción de las Gerencias de Desarrollo Social, la DIRESA y los gobiernos locales.
- Competencias identificadas, priorizadas y normalizadas para ser aplicadas en los procesos de gestión de RHUS: atención pre natal, crecimiento y desarrollo del niño/niña (CRED), sesiones demostrativas nutricionales, atención del parto y puerperio inmediato, atención de parto en posición vertical y administración de vacunas.
- Institucionalización de incentivos no monetarios en las micro-redes San Luis de Shuaro y Pichanaki de Junín, con la conducción y liderazgo del gobierno local y la participación de la sociedad civil.
- Equipamiento del CDC de San Luis de Shuaro para desarrollar la competencia en sesiones demostrativas nutricionales.
- Oficialización de los comités evaluadores de competencias en Huánuco, Cusco, Junín y Ucayali.
- Oficialización de los comités de calificación de sedes de desarrollo de competencias en Huánuco, Cusco, Junín y Ucayali.
- Oficialización de tutores de los CDC.

Gráfico 2: Momentos de la Implementación de los Centros de Desarrollo de Competencias



En el proceso de evaluación

- Evaluación de competencias en CRED en Huánuco, Junín, Pasco.
- Evaluación de competencias en sesiones demostrativas de preparación de alimentos con productos locales en Junín.
- Evaluación de competencias en atención prenatal en Pasco y Junín.

En el proceso de formación y capacitación

- CDC oficializados para la capacitación en CRED, en Huánuco, Junín, Pasco y Ayacucho.
- CDC para la capacitación en atención pre natal, en Ayacucho, Junín, Pasco y Ucayali.
- CDC para la capacitación en parto vertical, en Cusco.
- CDC para la capacitación en sesiones demostrativas, en Junín. 92 trabajadores de salud del primer nivel de atención capacitados bajo la modalidad de pasantía en los CDC calificados.

En el proceso de supervisión

- 6 pasantes de CDC de Huánuco han recibido visitas de supervisión.

En el proceso de soporte: acreditación de Facultades

- Convenios entre la universidad de la región y la DIRESA para la participación en procesos de capacitación, evaluación y certificación académica de los trabajadores capacitados en los CDC, así como para utilizar los CDC como sedes docentes calificadas en la formación de profesionales de ciencias de la salud.
- Propuesta de sílabo por competencias para la Facultad de Obstetricia de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huanuco.
- Certificación de 6 tutores y reconocimiento de 3 evaluadores regionales en la competencia CRED por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huanuco

En el proceso de soporte: certificación profesional

- Participación del Colegio de Enfermeros de Huánuco en el proceso de evaluación de la competencia CRED, en calidad de veedor, como preparación para el proceso de certificación profesional.

LECCIONES APRENDIDAS

La implementación del sistema se viabiliza cuando los procesos son liderados por las autoridades de los gobiernos regional y local y las DIRESA, con la participación amplia de los trabajadores de los establecimientos de salud, docentes universitarios, sociedad civil y los representantes de los colegios profesionales. Requiere de una sensibilización que permita generar un cambio en la concepción de la gestión del desarrollo de los recursos humanos en salud.

La participación y conducción del gobierno local acelera la instalación y desarrollo de los procesos, impulsando su sostenibilidad.

La implementación de mecanismos de motivación e incentivos no monetarios debe ser realizada como parte del sistema y en base a los resultados de un estudio del clima organizacional.

Es sumamente importante contar con normas de competencia laboral a nivel nacional que permitan la estandarización respectiva. Esto evitará el traslape de normas en dos o más regiones, colegios profesionales y universidades.

El sistema de desarrollo de recursos humanos puede ser aplicado a otros sectores.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**INICIATIVA DE POLÍTICAS
EN SALUD**

Agosto 2009

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o los del gobierno de los Estados Unidos.

USAID | Iniciativa de Políticas en Salud es un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La Orden de Trabajo No. 3 inició sus actividades en noviembre del 2007, bajo contrato No. GPO-I-00-03-00040-00 con Futures Group International.