



# Planeación estratégica de recursos humanos en salud:

## El caso de México

Gustavo Nigenda, PhD

Taller de Planificación de Recursos Humanos

Mayo 26, 2010



## **1. Planeación estratégica**

- El concepto
- Su importancia en el sector salud

## **2. Situación general de los RHS en México**

- La formación
- El mercado de trabajo
- La regulación

## **3. Discusión**

- La lección de México
- Elementos clave en la planeación estratégica



# Planeación estratégica



# El concepto



La planeación estratégica es una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que ayuda a crear una visión común de hacia dónde se dirige y se debe dirigir la organización

(Torres, 2008)

Un modelo de planeación estratégica aplicada debe tener **énfasis en la toma de decisiones**, dirigida por los valores y por una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal, incluyendo un fase de **integración de los planes de acción**

(East, 2005)

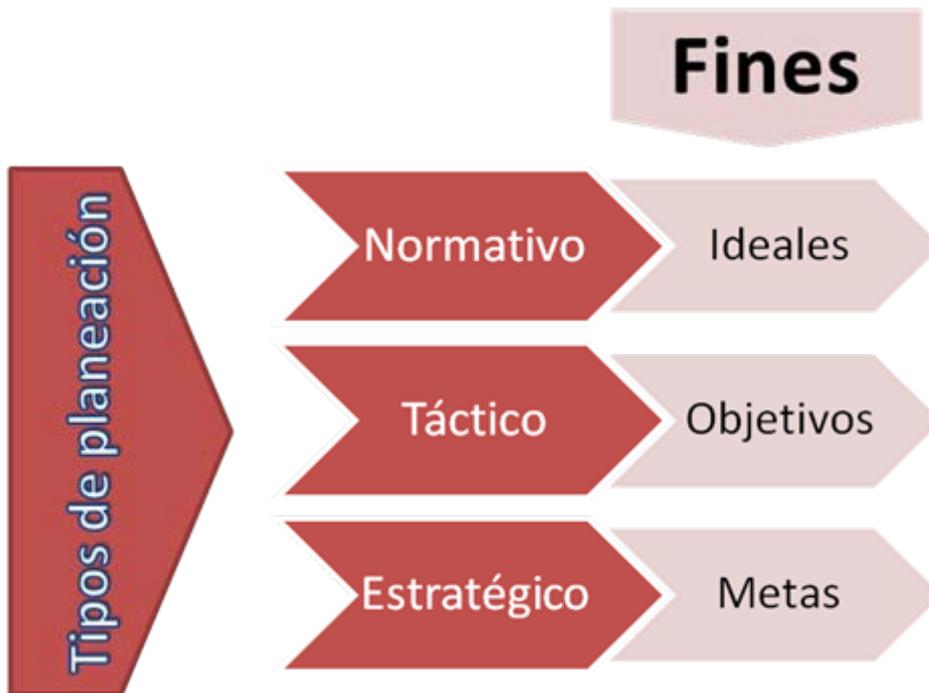
La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida

(Steiner, 1997)



**La planeación en el campo de la salud** está íntimamente ligada al **contexto sociopolítico** en que se aplica. Todas las etapas del proceso están influidas por ese entorno.

(Pineault, 1995)



**La planificación estratégica de recursos humanos** en salud es la planificación intencionada de **intervenciones**, que diferentes instituciones y actores sociales realizan sobre el proceso de desarrollo de ese recurso, considerado un **objeto de transformación social**

(Rovere, 1993)

# El concepto...



## Planeación estratégica

Permite la toma de decisiones sobre RH a largo plazo con objetivos y acciones específicas



## Planeación operativa

Se refiere a la implementación cotidiana de estrategias/acciones

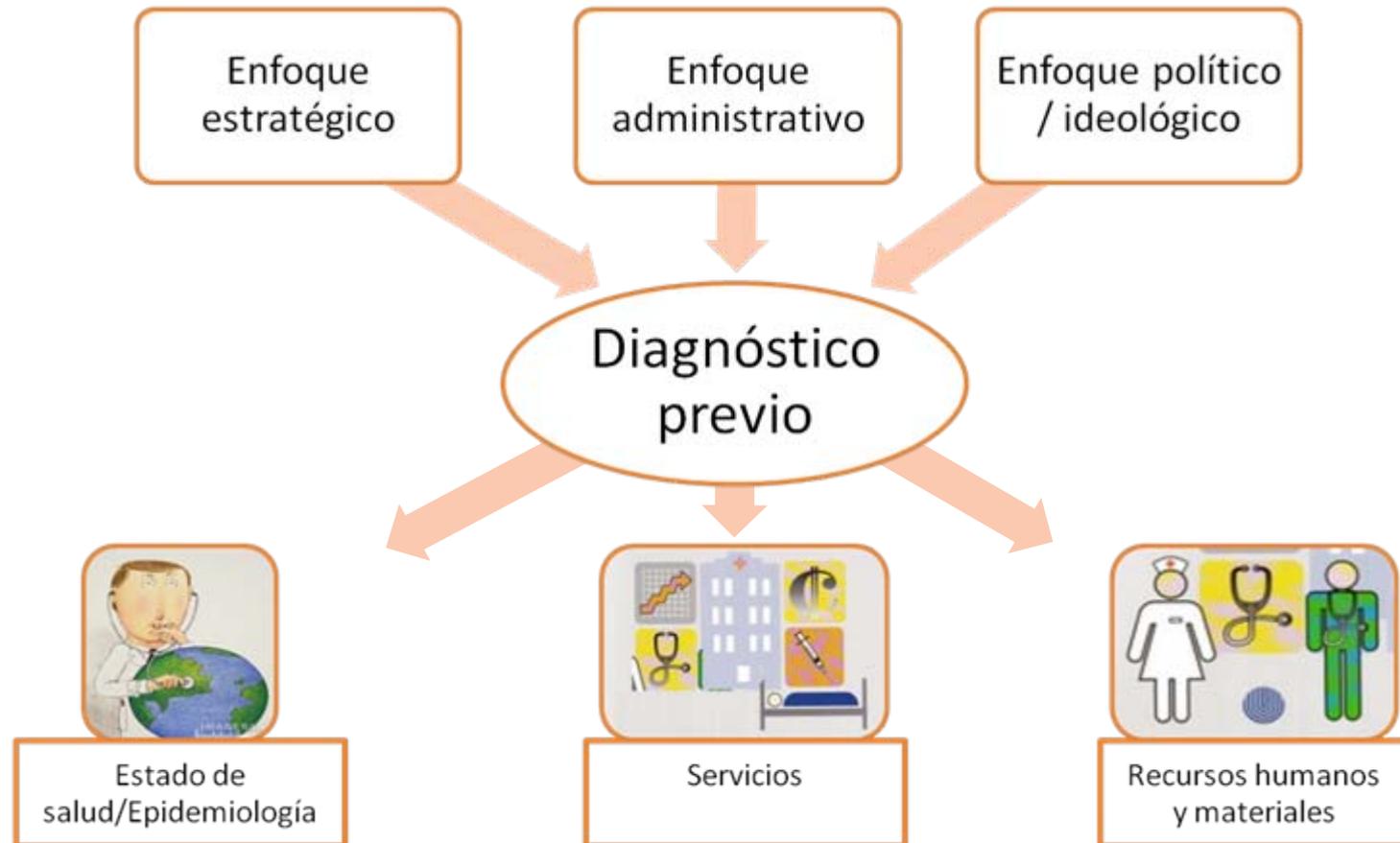
## Planeación del equipo de trabajo

Se concentra en la definición del tipo y número de personal necesario para realizar las acciones



Todo proceso de planeación requiere un **diagnóstico previo, con diversos enfoques.**

(Testa, 2005)



# Su importancia en el sector salud



Frente a un mercado de salud imperfecto, la planificación estratégica es fundamental.

Dado el carácter predominantemente social del sector salud, la planeación debe ser impulsada por el Estado.

## Planeación estratégica

En la búsqueda de la eficacia y la eficiencia de los servicios de salud, la planeación estratégica resulta un elemento de suma importancia.

La planeación estratégica de los recursos humanos en salud, puede ser un factor determinante en el desempeño de las instituciones.



# Situación general de los RHS en México

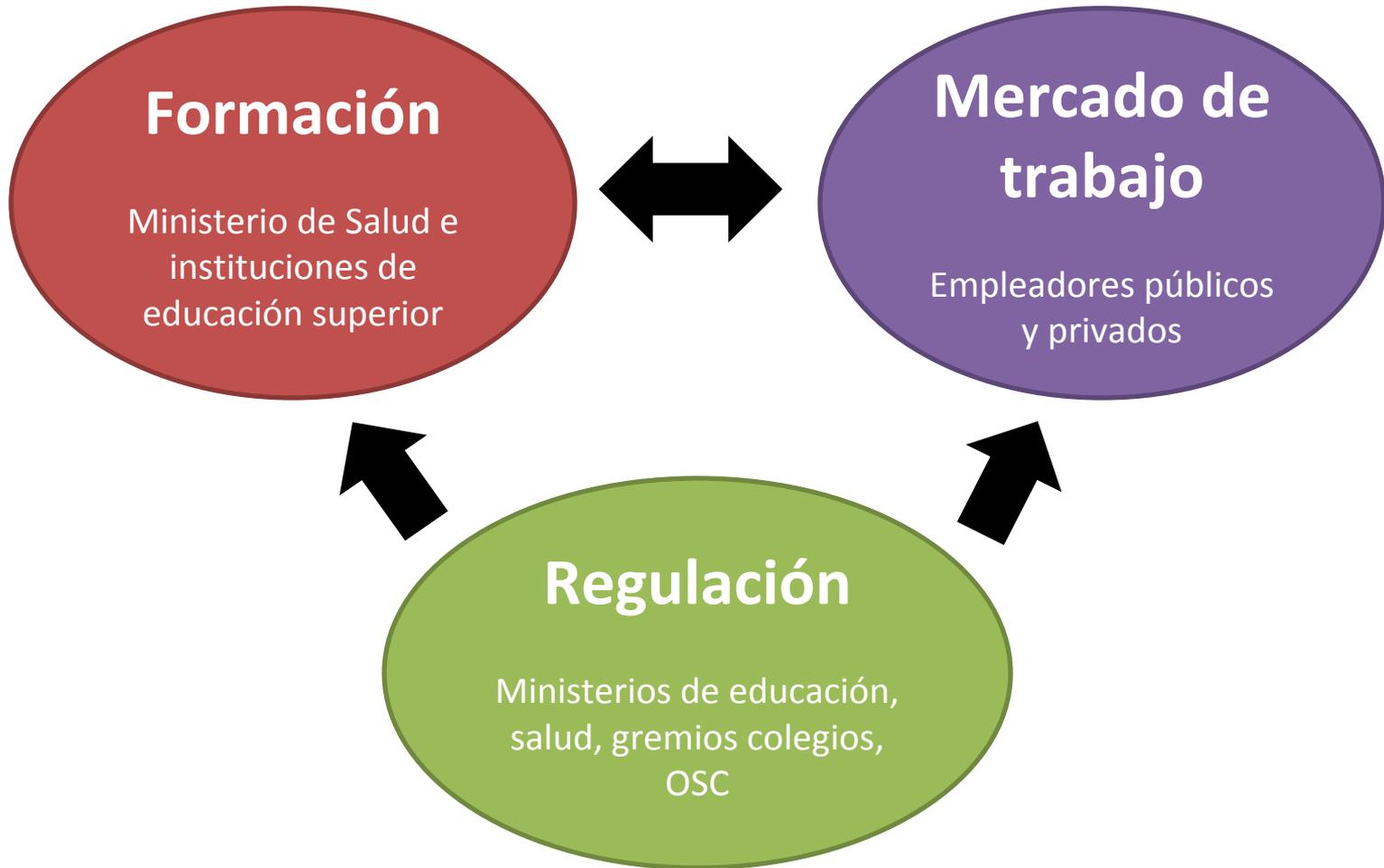


# Justificación/Diagnóstico



- En general y en términos rigurosos, en México **no hay planeación estratégica en los RHS**
- **Sistema de salud segmentado**, diverso y sin coordinación interinstitucional
- Para 2008 existían en México **396,746 médicos y enfermeras en instituciones públicas**. 3.7 x mil habitantes. (La OMS recomienda en el Informe Mundial 2006, 2.3)
- En el mismo año, los principales empleadores fueron: la Ssa y el IMSS (41.5% del total y 41.4%, respectivamente). (SSA. Boletín de Información estadística, 2008)
- Los ámbitos de la **formación y el mercado de trabajo** para los RHS tienen dinámicas e intereses separados
- La **regulación** en los ámbitos de la formación y el mercado de trabajo, tiene **poca o nula** repercusión, por que no se cumple o por no contar con normatividad ad hoc para diversas situaciones.

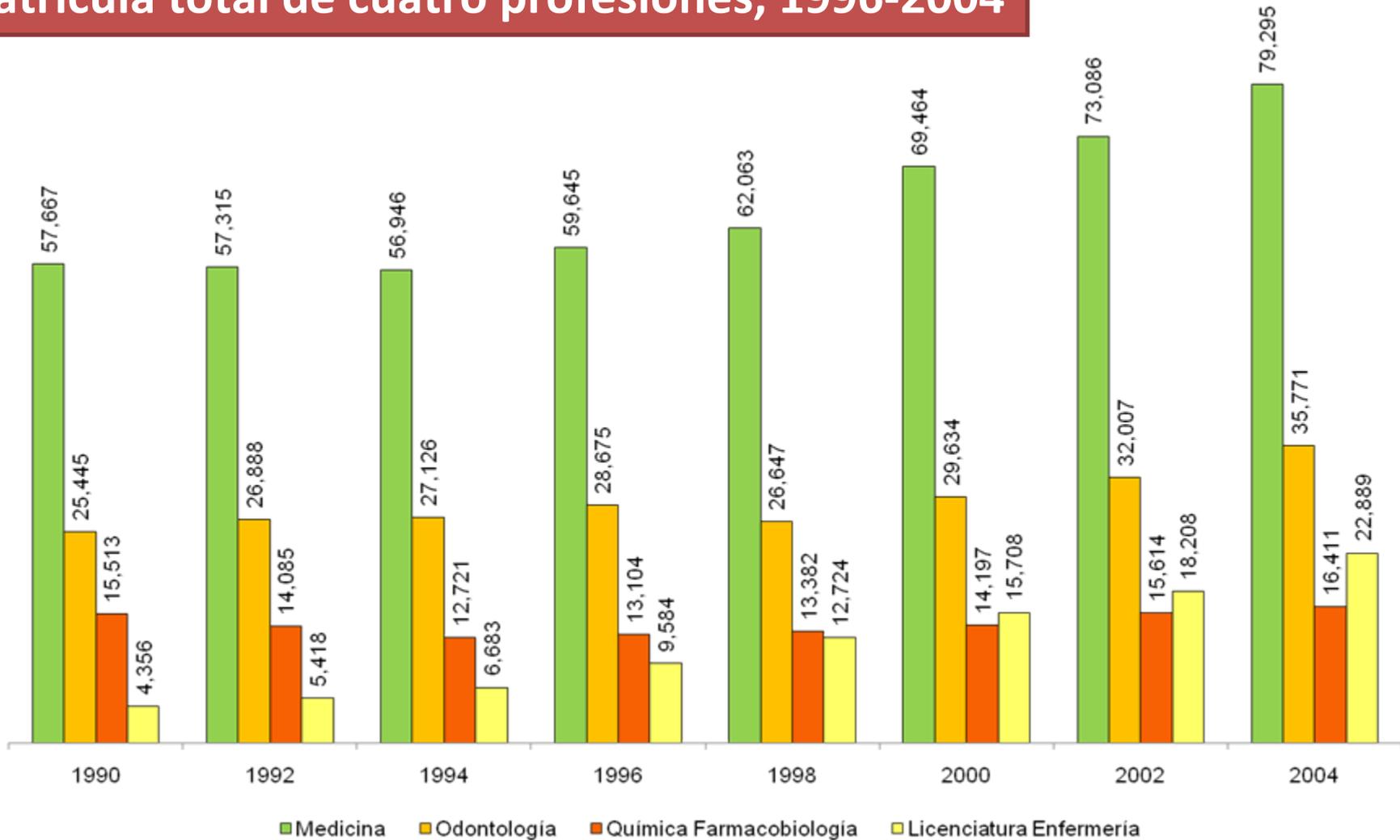
# Ámbitos fundamentales de la planeación estratégica en RHS



# Formación



## Matrícula total de cuatro profesiones, 1996-2004

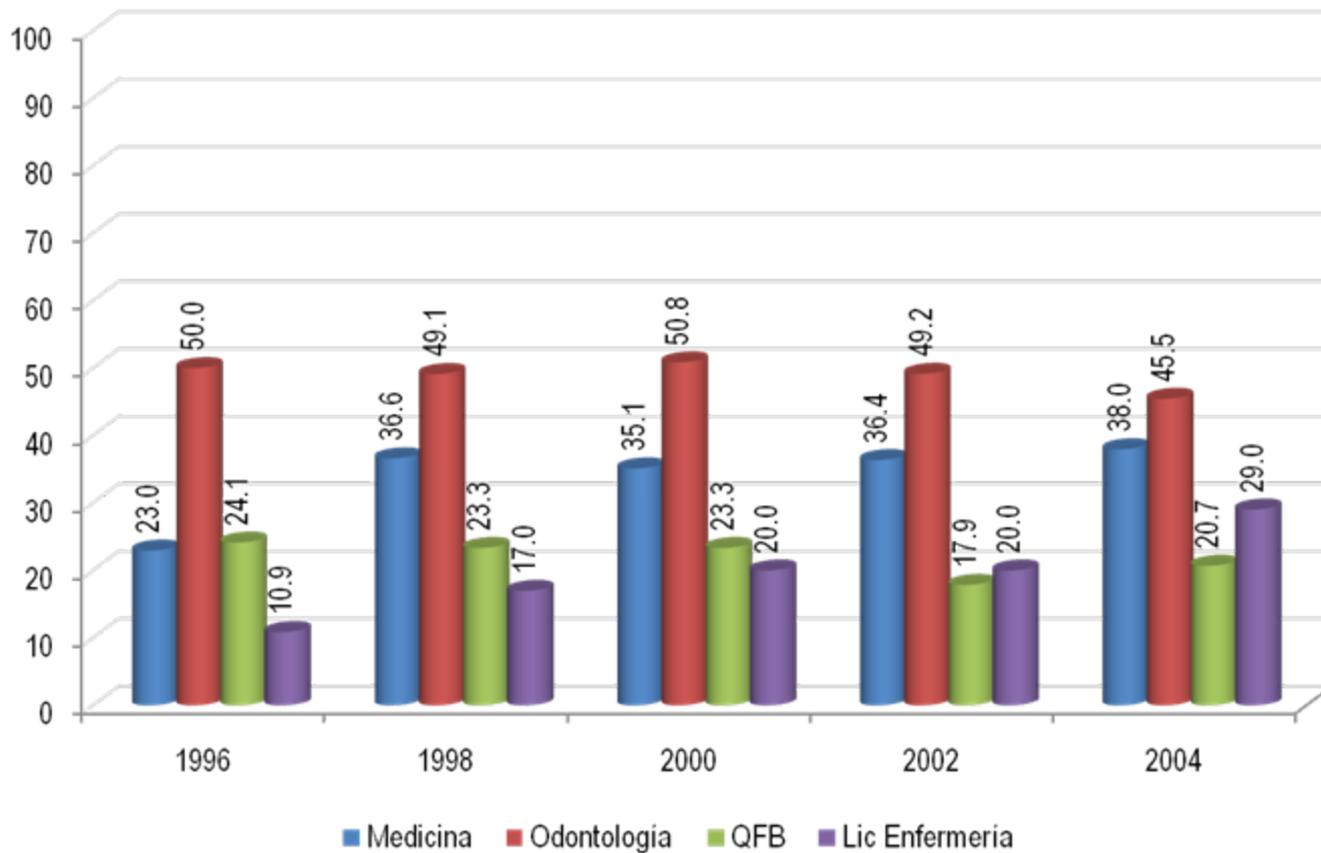


Fuente: ANUIES. Anuarios estadísticos 1990-2004.

# Formación



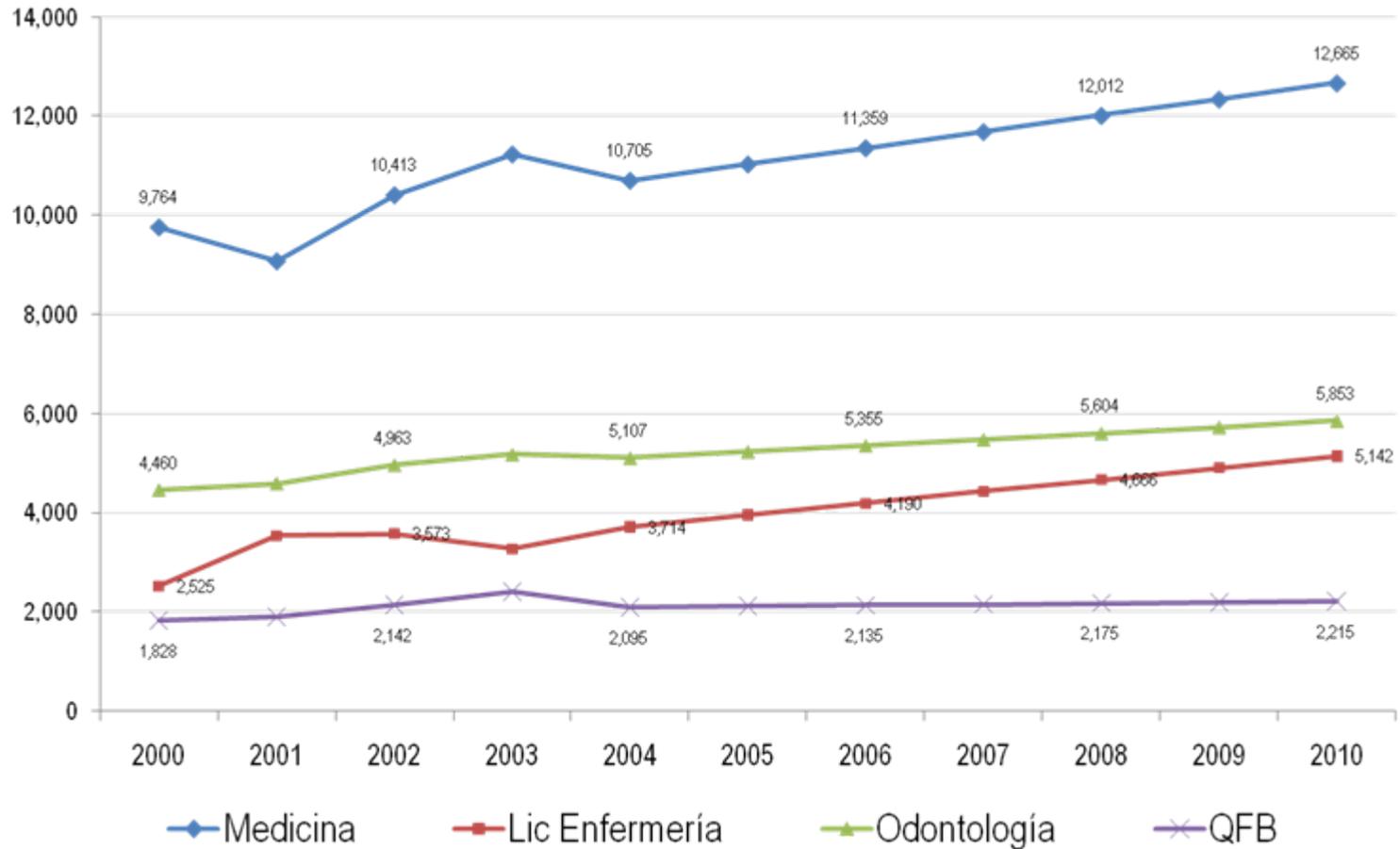
## Facultades y escuelas privadas de cuatro profesiones, 1996-2004



# Formación



## Tendencia en el egreso de 4 carreras, 2000 - 2010

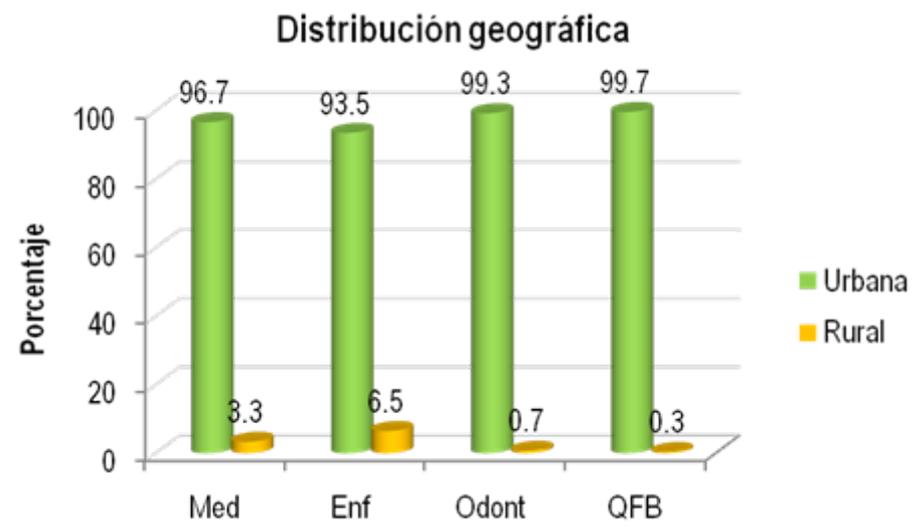
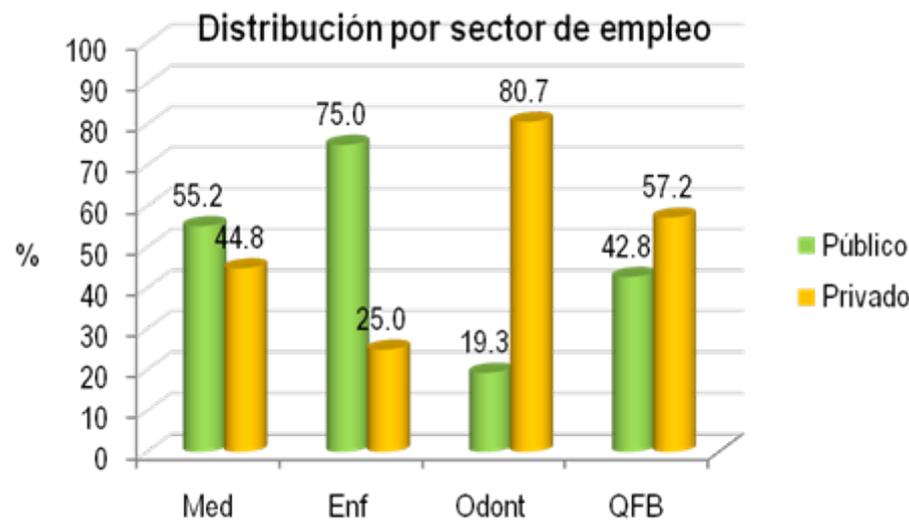
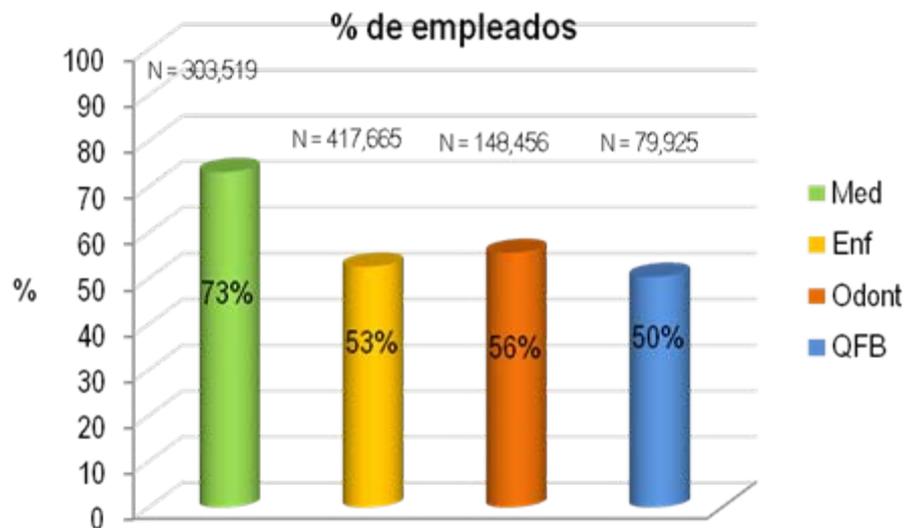


Fuente: Proyecciones construidas a partir de los Anuarios estadísticos 1990-2004, de ANUIES.

# Mercado de trabajo



## Situación laboral de 4 categorías, 2004



Fuente: ENOE, 2004.

# Regulación



- ➔ Diversos mecanismos para dar de alta una escuela universitaria en el campo de la salud sin control federal.
- ➔ La oferta de profesionales se rige más por la demanda social por educación que por los requerimientos de trabajadores de las instituciones de salud
- ➔ No existen mecanismos federales de acreditación y certificación de escuelas y facultades.
- ➔ Débil coordinación entre instituciones empleadoras y formadoras para la definición de perfiles laborales y tipo de personal a formar.
- ➔ Proliferación de instancias públicas y privadas, sin coordinación ni criterios similares, para la acreditación y certificación de unidades médicas (públicas y privadas)



# Discusión



# Discusión



- Los cambios en el perfil demográfico y epidemiológico de la población del país son previsibles para los próximos años. Se requiere que el sistema de salud se ajuste para dar respuesta a estos cambios incluidos de manera fundamental la composición de los recursos humanos.
- El comportamiento desordenado de la formación de RHS, junto con los niveles de desempleo, subempleo y mala distribución geográfica, son factores que indican la ausencia de la planeación estratégica de RHS en México
- Los problemas anotados en los tres ámbitos han existido desde hace más de 30 años, sin que a la fecha exista una propuesta de solución por parte del gobierno. Algunos fenómenos específicos se han agravado.
- Es importante generar y consolidar una agencia coordinadora nacional, de preferencia pública, que dirija las acciones de planeación estratégica garantizando la participación de los actores sociales involucrados.

# Ciclo de la planeación estratégica



# Principales actores a involucrar



## Formación

Ministerio de educación

Ministerio de salud

Universidades y escuelas  
públicas y privadas

Colegios y asociaciones  
profesionales

## Mercado de trabajo

Ministerio de Salud

IMSS

ISSSTE

Privados

Organizaciones sindicales y  
gremiales

Colegios y asociaciones  
profesionales

## Regulación

Ministerios de salud y  
educación

Congreso de la Unión

Colegios y asociaciones  
profesionales

Organizaciones de la  
Sociedad Civil



**Instituto Nacional de Salud Pública**

**Centro de Investigación  
en Sistemas de Salud**

**<http://www.insp.mx>**

**[gnigenda@insp.mx](mailto:gnigenda@insp.mx)**