

## Desarrollo de recursos humanos para la gestión de sistema y servicios en la atención primaria de salud

### Development of Human Resources for Managing System and Services in the Primary Health Care

Dra. C. Irene Toribia Perdomo Victoria, Dra. Daisy Amparo Martínez Delgado, Dra. Lilia Turquina González Cárdenas, Lic. Margarita Díaz Lemus, Dra. María O Farrill Fernández, Lic. Esther Paredes Esponda

Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

**Introducción:** en el desarrollo de la estrategia de Atención Primaria de Salud, uno de los factores determinantes es garantizar el perfeccionamiento pertinente de los recursos humanos que posibilite alcanzar la meta de Salud Para Todos.

**Objetivo:** profundizar en la búsqueda de información sobre el desarrollo de recursos humanos para la gestión de sistemas y servicios en la Atención Primaria de Salud.

**Método:** se realizó una revisión bibliográfica actualizada sobre el desarrollo de los recursos humanos en la Atención Primaria de Salud, donde se consultaron las bases de datos incluidas en los servicios LILACS, EBSCO e HINARI. Los artículos que se examinaron incluyeron revisiones de documentos, artículos de investigación, informes especializados sobre el tema y capítulos de libros extraídos como acceso libre o solicitados a los autores.

**Resultados:** entre los elementos esenciales de un sistema de salud basados en Atención Primaria de Salud están los recursos humanos, quienes deben poseer los conocimientos y habilidades adecuados, además de observar las normas éticas y tratar a las personas con dignidad y respeto.

**Conclusiones:** se hace necesaria una perspectiva orientada a reconocer la formación de recursos humanos en APS para lograr servicios de excelencia en la atención a la población.

**Palabras clave:** desarrollo de recursos humanos; atención primaria de salud; sistemas y servicios de salud.

## ABSTRACT

**Introduction:** In the development of the strategy of Primary Health Care, one of the determining factors is guaranteeing the pertinent refinement of the human resources that makes it possible to reach the goal Health for All.

**Objective:** Deepen in the search of information on the development of human resources for managing systems and services in the Primary Health Care.

**Method:** A bibliographic revision was conducted on updated literature on human resources development in the Primary Health Care (PHC), data bases included in LILACS, EBSCO, and HINARI were consulted. The revised articles discussed document reviews, research articles, and special reports on the subject and as free access book chapters or requested to authors.

**Results:** Human resources are among the essential elements of a health system based on primary health care. These resources must have the appropriate knowledge and skills in addition to observe ethical standards and behave towards people with dignity and respect.

**Conclusions:** A perspective becomes necessary orientated to recognize the formation of human resources in PHC to achieve services of excellence in assisting the population.

**Keywords:** human resource development; primary health care; health systems and services.

---

## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha abogado en favor de la Atención Primaria de Salud (APS) desde antes de 1978, cuando adoptó como enfoque central la meta de Salud Para Todos (SPT) en el año 2000. Desde entonces, el mundo ha cambiado extraordinariamente. Ahora, la finalidad del proceso de renovación de la APS es revitalizar la capacidad de los países para articular una estrategia coordinada, efectiva y sostenible que les permita mejorar la equidad y afrontar los problemas de salud presentes y futuros. Contar con un sistema de APS renovado se considera una condición esencial para poder alcanzar los compromisos de la Declaración del Milenio, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 8 de septiembre de 2000, pues aborda las causas fundamentales de los problemas de salud y considera a la salud como un derecho humano. Para renovar la APS, es necesario rescatar el legado de la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, celebrada en Alma Ata en 1978. Para ello debemos aprovechar las enseñanzas aprendidas durante más de un cuarto de siglo y reinterpretar la estrategia propuesta de APS de forma que podamos afrontar los desafíos del siglo XXI.<sup>1</sup>

Se destaca en esta Conferencia de Alma Ata, que para poder desarrollar la estrategia de APS, y posibilite alcanzar SPT, uno de los factores determinantes es garantizar la formación pertinente de los recursos humanos que se requieren.<sup>2</sup>

## MÉTODOS

Para recopilar información se realizó una búsqueda bibliográfica a través de diferentes fuentes de información, buscadores y bases de datos, entre ellas: EBSCO, HINARI, LILACS y SciELO. Las fuentes primarias y secundarias consultadas incluyeron revisiones de documentos, artículos de investigación, informes especializados sobre el tema y capítulos de libros extraídos como acceso libre o solicitados a los autores.

## DESARROLLO

### RENOVACIÓN DE LA APS

La renovación de la APS debe ser parte integral del desarrollo de los sistemas de salud, conformados por un conjunto de elementos estructurales y funcionales esenciales que garanticen la cobertura y el acceso universal a los servicios, de manera tal que promuevan la equidad.<sup>2</sup>

Aplicar un enfoque renovado de la APS es, además, una condición esencial para afrontar los determinantes sociales de la salud y alcanzar el más alto nivel de salud posible para cada persona.

Entre los elementos esenciales de un sistema de salud basado en APS están los recursos humanos, quienes deben poseer los conocimientos y habilidades adecuados, además de observar las normas éticas y tratar a las personas con dignidad y respeto.

### DESAFÍOS Y METAS EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SALUD

Paralelamente a este proceso de renovación de la APS, el Área de Sistemas y Servicios de Salud, a través de sus proyectos en recursos humanos, generó un proceso de debate y búsqueda de consensos sobre los grandes desafíos<sup>3</sup> que en materia de recursos humanos de salud tienen los países de las Américas. Dicho proceso concluye con una propuesta de carácter regional: el "Llamado a la Acción de Toronto",<sup>4</sup> señalando que los países deberán formular los planes de acción para una década y deben estar orientados a: "crear mecanismos de cooperación entre las instituciones educativas y de servicios de salud para que sea posible adaptar la educación de los profesionales sanitarios a un modelo universal y equitativo de prestación de atención de buena calidad que satisfaga las necesidades de salud de toda la población".<sup>5</sup>

Con el desarrollo de estas metas regionales de recursos humanos para la salud 2007-2015, que fueron adoptadas por la Conferencia Sanitaria Panamericana en 2007, se identifican cambios prioritarios y favorables en la situación del personal de salud para el desarrollo de sistemas de salud basados en la APS y con cobertura universal.<sup>6-8</sup>

El compromiso se basa en el derecho a la salud y al fortalecimiento de sistemas de protección social, y señala la voluntad de cooperar para: construir capacidades de gobierno, promover una cultura de diálogo, fortalecer mecanismos institucionales de intercambio de información y análisis, profundizar el desarrollo institucional, desarrollar sistemas gerenciales integrados de información sobre recursos humanos, intercambiar experiencia y recursos, aprovechar conjuntamente las posibilidades de apoyo y cooperación entre países y con organizaciones internacionales.<sup>9</sup>

No cabe duda que lo anteriormente expuesto, tiene como resultado favorecer el desarrollo de políticas y planes de recursos humanos para la transformación de los sistemas de salud hacia la equidad, la universalidad, el derecho a la salud y al acceso a servicios de salud, en el marco de la estrategia de APS.

Cabe destacar que uno de los objetivos de estas metas, es "analizar la situación del desarrollo de los planes de recursos humanos" dentro de la transformación de los sistemas de salud, hacia la renovación de la APS y la integración de los servicios.

Indiscutiblemente, el trabajo más importante en todo este proceso será la formación de personal para encarar con éxito este cambio, y ello deberá realizarse a través del trabajo conjunto de los directivos, profesores e investigadores de todas las disciplinas, cualquiera que sea su campo.<sup>10,11</sup>

#### DIRECTIVOS EN LA ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD

Actualmente, existe un amplio consenso sobre los beneficios de la promoción de un sistema de servicios de salud integrado y basado en la APS, pero el desarrollo y la efectividad de los procesos de implementación de estas iniciativas siguen siendo un desafío pendiente en los sistemas de salud de la región.<sup>8</sup>

Diversos son los factores percibidos por las autoridades administrativas y estatales de diferentes naciones como barreras para la puesta en práctica de la APS, entre algunos se encuentran la segmentación de los sistemas de salud, la falta de compromiso político, la poca coordinación entre la comunidad y los organismos competentes, el uso inadecuado de la información, la insuficiente colaboración intersectorial y especialmente la insuficiente inversión en recursos humanos.

Por otra parte, para administrar los recursos de la salud pública como es el caso referido a la APS, se requiere de un administrador o gerente en salud particular, que tenga una visión holística de la salud y que aplique adecuadamente la ciencia administrativa, y de la gerencia en particular, en la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos y, por esta vía, en la mejora de las condiciones de vida de la población. Sin embargo, son numerosos los países interesados en tener el sistema de salud basado en la APS que no cuentan con este especialista. Es necesario buscar caminos conjuntos en los Estados, sus sistemas de salud, las Universidades y las Escuelas de Salud Pública que permitan fortalecer las capacidades de los profesionales de la salud para comprender mejor su papel frente a las necesidades crecientes de la población y, de esta forma, contribuir con el desarrollo de los sistemas de salud basados en la Atención Primaria de Salud.

El propósito principal de un gerente que labora en la APS es dirigir la institución hacia el logro de los objetivos organizacionales, pero no se hace referencia exclusiva a objetivos de tipo económico; igualmente se alude al logro de objetivos de índole social y humana que contribuyan a mejorar la situación de salud de la población. La gestión que realiza el gerente de una institución de salud debe conducir al desarrollo, entendido como el mayor bienestar para todos los miembros de la organización y de la sociedad en general.

El gerente debe creer en la comunicación abierta, sincera y transparente, una forma de demostrarlo es hacer uso de los resultados de sus investigaciones con el objetivo de mejorar su trabajo. Un ejemplo de esto lo encontramos en un estudio publicado recientemente por profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba, estos hallaron que "a pesar de la existencia de un sistema de salud integrado y basado en la estrategia de APS, se apreciaron en las áreas de dirección, gestión, servicios de

salud y financiera, fenómenos que debilitan la capacidad de respuesta del sistema sanitario” y entre los principales se encuentran “los procesos dirección y administración ineficientes” que a opinión de los autores de este trabajo que favorecen un “desempeño profesional y técnico deficiente” se presentan así dificultades en prestar servicios de calidad, provocando insatisfacción en los usuarios con los servicios recibidos.<sup>12</sup>

Se destacan los esfuerzos de diversas Universidades que con el interés de contribuir a esta formación integral de sus profesionales ofrecen programas diseñados por competencias que posibilitan dar respuestas a directivos, investigadores y profesores a preguntas como: ¿qué actitudes, conocimientos y destrezas debe tener un profesional para que su trabajo sea efectivo en un sistema basado en la APS y pueda evaluarse su desempeño de forma adecuada? De esta forma, se reconoce que la Universidad ha de jugar un rol de primera línea en el desarrollo de un país, junto con las Escuelas de Salud Pública, ambas, deben cumplir funciones significativas en el área de su incumbencia, ya sea asesorando o investigando aquellos aspectos que son esenciales para el éxito de todo el proceso de renovación de la APS o impartiendo cursos para la preparación de sus profesionales.<sup>13</sup>

En el contexto cubano la situación del estado de salud de la población es variable, teniendo en cuenta factores condicionantes, por lo que se hace necesario las transformaciones de esos factores en aras de la mejora continua en el Análisis sistemático de la Situación de Salud como instrumento de gestión científica en la APS, que nos permita identificar, priorizar y resolver los problemas de salud del individuo, familia y la comunidad.<sup>14</sup>

#### VISIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD EN CUBA

Se debe “consolidar una masa crítica laboral comprometida con los cambios que se vienen dando en el país en general y con las políticas del sector de salud en particular, capaces de constituir equipos de salud con una perspectiva integral/holística intercultural, basados en los principios de solidaridad, equidad, complementariedad y reciprocidad en todos los niveles de complejidad articulados en redes intra e intersectoriales, que promuevan el verdadero ejercicio del derecho a la salud, brindando servicios de salud en una relación horizontal y simétrica a las diversas culturas y cosmovisiones, articulando y complementando conocimientos, saberes, sentires y prácticas dirigidos a ‘Vivir bien’, las familias y las comunidades”.<sup>15</sup>

La sociedad cubana actual se desarrolla con muchos de los problemas referidos, ya resueltos desde hace años. Sin embargo, aunque nuestra realidad social es diferente a la del resto del Tercer Mundo, las tendencias globalizadoras del mundo de hoy mantienen a nuestra sociedad bajo influencias negativas foráneas, derivadas de un injusto sistema mundial de distribución de las riquezas, agravado por las políticas neoliberales. Es por ello que la educación médica debe contribuir a disminuir progresivamente las desigualdades sociales, disminuir o erradicar el hambre, analfabetismo, equilibrar ecológicamente el planeta, terminar con las guerras, el racismo, la xenofobia y todas las demás formas de discriminación; promoviendo una cultura de equidad en salud.<sup>15</sup>

El proceso de formación médica debe corresponderse con las transformaciones sociales y, a su vez, con la práctica médica, en dependencia de la voluntad política y el liderazgo en salud de cada país, por consiguiente el currículo de formación de pregrado y posgrado, deberán ser consecuentes con las políticas de salud para su estructura, organización y ejecución.

La Atención Primaria de Salud en estos 50 años de Revolución, además de una estrategia sanitaria exitosa y una orientación permanente de la inversión y la organización en salud, tiene un importante rol en el perfeccionamiento y superación de los recursos humanos que laboran en ese nivel de atención, toda vez que es la base del sistema de salud cubano. La actualización y educación permanente de sus profesionales a través de diferentes formas de organización de posgrado, garantizará sin dudas un óptimo desempeño en función de una mejor atención, docencia e investigación, encaminados a resolver los problemas de salud de la población y por ende a lograr una mayor calidad de vida en la comunidad que atiende.<sup>15</sup>

### CONSIDERACIONES FINALES

Las Escuelas de Salud Pública al formar parte de las Universidades, deben contribuir al proceso de formación de directivos que posean un alto nivel técnico y contribuyan a transformar las mismas en un factor promotor del desarrollo social. Hoy, el proceso de inversión, organización y perfeccionamiento en el sistema de salud requiere de una alta capacitación para integrar la política y las estrategias sanitarias en un desempeño adecuado.

Se hace necesaria una perspectiva orientada a reconocer la formación de recursos humanos en APS para lograr servicios de excelencia en la atención a la población.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Macinko J, Montenegro H, Nebot Adell C, Etienne C y Grupo de Trabajo de Atención Primaria de Salud de la Organización Panamericana de la Salud. La renovación de la atención primaria de salud en las Américas. Rev Panam Salud Pública. 2007;21(2-3):73-84.
2. Tejada de Rivero DA. Alma Atá: 25 años después. Revista Perspectivas de Salud. La revista de la Organización Panamericana de la Salud 2003;8(2):3-7.
3. Organización Panamericana de la Salud. La formación en medicina orientada hacia la Atención Primaria en Salud. Washington DC: OPS; 2008.
4. Organización Panamericana de la Salud. Llamado a la acción de Toronto 2006-2015: hacia una década de Recursos Humanos en Salud para las Américas [Internet]. Washington DC: OPS; 2005 [citado 14 Oct 2014]. Disponible en: [http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/OPS\\_desafios\\_toronto\\_2005.pdf](http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/OPS_desafios_toronto_2005.pdf)
5. Organización Panamericana de la Salud. La formación en medicina orientada hacia la atención primaria de salud serie la renovación de la atención primaria de Salud en las Américas. No. 2 Washington DC: OPS; 2008.
6. Organización Panamericana de la Salud. Metas regionales en materia de recursos humanos para la salud 2007-2015 (documento CSP27/10). 27ª Conferencia Sanitaria Panamericana, 59ª sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. Washington DC: OPS; 2007.
7. OPS. La Acreditación de Programas de formación en medicina y la orientación hacia APS, No. 3 de la Serie OPS: "La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las

Américas". 2010 [citado 3 May 2014]: [aprox. 10 p.]. Disponible en:  
<http://new.paho.org/hq/dmdocuments/2010/HSS-Series-APS-3-Acreditacion.pdf>

8. Ministerio de Salud. Programa nacional de formación en salud familiar y comunitaria. Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos. Dirección de Gestión de Capacidades en Salud. Lima: Ministerio de Salud; 2011 [citado 3 May 2014]. Disponible en:  
<http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/desarrollo/desarrollo1/III-1.pdf>

9. OPS. Planes de Recursos Humanos y Atención Primaria de Salud: Desafíos para la Coordinación Intersectorial y Social Washington DC: OPS; 2011 [citado 11 Oct 2014]. Disponible en:  
[http://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/planes/planes\\_atencion\\_primaria\\_desafios\\_coordinacion\\_intersectorial.pdf](http://rrhh.salud.gob.sv/files/webfiles/planes/planes_atencion_primaria_desafios_coordinacion_intersectorial.pdf)

10. González Cárdenas L, Segredo Pérez A, Fernández Díaz I, López Puig P, Herrera Alcázar V, Cuesta Mejía L. Impacto de la primera edición del Diplomado Dirección en la Atención Primaria de Salud. Educación Médica Superior 2013 [citado 20 May 2014];27(2): [aprox. 8 p.]. Disponible en:  
<http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/162>

11. González Cárdenas L. La especialidad de Medicina Familiar en la formación de los recursos humanos en Cuba. Rev. O Mundo da Saúde. 2010; 34(3): 404-6.

12. Vidal Ledo M, Lorenzo Rodríguez A. Búsqueda Temática Digital: Enseñanza de la Atención Primaria de Salud. Educ Med Super. 2004 [citado 3 May 2014]; 18(3): [aprox. 9 p.]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol18\\_3\\_04/ems10304.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol18_3_04/ems10304.htm)

13. Giraldo LA, Grisales LM. Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Rev Fac Nac Salud Pública 2006 [citado 11 Oct 2015]; 23(2): 31-51. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/120/12011106005.pdf>

14. Castell Florit-Serrate P. Saber qué hacer en la Dirección de la Salud Pública. La Habana: Editora Política; 2013.

15. Vidal Ledo M, Villalón Fernández MJ, Montero Casimiro A, Sánchez I. Búsqueda Temática Digital: La Atención Primaria de Salud y la Universalización de la Enseñanza. Educ Med Super. 2010 [citado 3 May 2014]; 24(4): [aprox. 8 p.]. Disponible en:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol\\_24\\_4\\_10/ems15410.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol_24_4_10/ems15410.htm)

Recibido: 15 de febrero de 2015.

Aprobado: 30 de marzo de 2015.

*Irene Toribia Perdomo Victoria*. Profesora Titular y Consultante de la Escuela Nacional de Salud Pública. Especialista de I y II Grado en Epidemiología. Master en Salud Pública. Doctora en Ciencias de la Salud. Correo electrónico:  
[iperdomo@infomed.sld.cu](mailto:iperdomo@infomed.sld.cu)