



RESUMEN EJECUTIVO: MODELO DE INCENTIVOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LAS Y LOS TRABAJADORES DE LA SALUD EN COLOMBIA

Sostenibilidad del Sistema de Salud Local: Comunidades Saludables

Task Order I, USAID Sistemas Integrados de Salud IDIQ

Diciembre 2022

Este documento fue elaborado para su examen por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado por el proyecto de Sostenibilidad del Sistema de Salud Local: Comunidades Saludables bajo el IDIQ de los Sistemas Integrados de Salud de USAID.

El Proyecto de Sostenibilidad del Sistema de Salud Local: Comunidades Saludables

El Proyecto de Sostenibilidad del Sistema de Salud Local: Comunidades Saludables (LHSS, por sus siglas en inglés), bajo la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), Sistemas Integrados de Salud entrega indefinida/cantidad indefinida (IDIQ, por sus siglas en inglés), ayuda a los países de ingresos bajos y medianos a la transición a sistemas de salud sostenibles y autofinanciados como medio para apoyar la cobertura sanitaria universal. El proyecto trabaja con los países asociados y las partes interesadas locales para reducir los obstáculos financieros a la atención y el tratamiento, garantizar un acceso equitativo a los servicios de salud esenciales para todas las personas y mejorar la calidad de los servicios de salud. Dirigido por Abt Associates, el proyecto de cinco años y 209 millones de dólares desarrollará la capacidad local para mantener un funcionamiento fuerte del sistema de salud, apoyando a los países en su camino hacia la autosuficiencia y la prosperidad. En Colombia, este proyecto se conoce como "Comunidades Saludables."

Presentado a: Scott Stewart, COR
Office of Health Systems
Bureau for Global Health

USAID Contract No: 7200AA18D00023 / 7200AA19F00014

Citación recomendada: Hernández, Nelson, Alejandra Castillo, Tatiana Díaz, Marisol Torres, Alba Falkonerth Rozo, Pedro Hernández, Diana Restrepo, Luis Salamanca, Viviana Arias. El Proyecto de Sostenibilidad del Sistema de Salud Local (LHSS) bajo el IDIQ de los Sistemas Integrados de Salud de USAID. Diciembre 2022. *Resumen Ejecutivo: Modelo de Incentivos Financieros y No Financieros para las y los Trabajadores de la Salud en Colombia*. Rockville, MD: Abt Associates.

RESUMEN EJECUTIVO

I DESCRIPCIÓN

El Programa Comunidades Saludables de USAID (en adelante Comunidades Saludables) desarrolla procesos estructurados para incrementar las capacidades técnicas y funcionales en los actores del sistema de salud, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza, financiamiento, acceso, prestación de los servicios de salud con calidad y respuesta ante eventos contingentes y fortuitos (Comunidades Saludables, 2022). Durante el tercer año de implementación, se inició el diseño de un modelo de incentivos financieros y no financieros para los y las trabajadoras de la salud.

Los recursos humanos son el fundamento de los sistemas de salud cualquiera que sea su modelo de organización, financiamiento y operación. A través de la acción del talento humano en la organización, la disposición de recursos, instituciones, servicios, conocimiento y tecnologías, se materializa el derecho fundamental a la salud y se generan transformaciones sociales que impactan el acceso y los resultados en salud de las poblaciones. (MSPS, *Política Nacional de Talento Humano en Salud*, 2018).

Una adecuada estructura de incentivos es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier sistema de salud. Los incentivos tienen la capacidad de modular los intereses de los agentes públicos y privados. Casi todos los sistemas de salud tienen sistemas de incentivos que buscan mejorar la calidad, eficiencia y efectividad de las intervenciones de los agentes institucionales que componen el sistema de salud. Estos incluyen las formas de pago a las y los profesionales que prestan los servicios, el pago a los prestadores ambulatorios y hospitalarios o el pago a los aseguradores (MSPS, 2016).

Alcance

Esta propuesta establece un modelo de Incentivos Financieros y No Financieros (IFyNF) para el Talento Humano en Salud (THS), a través de la definición de un paquete básico de incentivos y de una ruta general de aplicación que pueda ser materializada a través de diferentes mecanismos técnicos, normativos, de decisión y de coordinación. El modelo de IFyNF busca aportar y complementar la implementación de las diferentes políticas públicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), u otros procesos que estén orientados a fortalecer la gestión y desarrollo del THS.

Objetivo

Desarrollar una propuesta de modelo IFyNF para el THS que contribuya con el fortalecimiento del desempeño del prestador primario en el marco de una atención integral, el logro de los resultados en salud propuestos por el sistema, así como en la adecuada distribución geográfica, suficiencia, calidad, permanencia y dignificación del THS.

Descripción del problema

Colombia reconoce la importancia de contar con mecanismos que favorezcan la suficiencia, permanencia, disponibilidad y adecuada distribución del talento humano, y que tengan en cuenta las diferentes características sociales de los territorios. Es claro que contar con un modelo de IFyNF coadyuva al fortalecimiento de la atención integral en salud, a través del incremento progresivo de percepción y de bienestar del trabajador, lo cual, tendrá efectos en la implementación de las políticas y estrategias del sector, así como en la consecución de resultados institucionales y poblacionales en términos de ganancias en las condiciones de salud.

Diferentes estudios en Colombia, así como los principales hallazgos del estudio de factores de riesgo asociados al estrés y fatiga de las y los trabajadores de la salud, establecen como principales problemas la sobrecarga de trabajo,

la sensación de inseguridad física, las condiciones laborales, el no reconocimiento ni existencia de incentivos, la alta demanda en los servicios de salud (especialmente los servicios de urgencias) y los aspectos estructurales del sistema que afectan la capacidad de resolución de problemas por parte de las y los profesionales.

Metodología

La metodología se basó en tres actividades principales:

1. Análisis de experiencias nacionales e internacionales, entrevistas a actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y talleres de co-creación territorial con el THS de las diferentes instituciones del sistema.
2. Revisión de literatura y de la política pública del talento humano, reuniones periódicas con el MSPS y el equipo técnico de la consultoría para la concertación de alcances y definición de metodologías.
3. Participación de IPS públicas y privadas, agremiaciones académicas de facultades de salud, gremios o colegios profesionales de salud, asociaciones de Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), asociaciones de profesionales de la salud, Organización Panamericana de la Salud (OPS), Entidades Territoriales (ET) y Distritales de Salud.

Limitaciones

Se presentaron algunas limitaciones metodológicas que dificultaron ampliar la cobertura de la información en los espacios de co-creación, los cuales fueron la base para el diseño del modelo de IFyNF: tiempos limitados, dudas, desconocimiento de modelos de incentivos, entre otros.

Articulación

Este entregable se fundamenta en los hallazgos evidenciados en *Estudio de métodos mixtos para la identificación de factores de riesgos estrés y fatiga en los y las trabajadoras de la salud* (Año 2 de implementación de Comunidades Saludables).

2 HALLAZGOS PRINCIPALES

Los principales hallazgos se plantean con base en los resultados de priorización y aplicación de IFyNF, los cuales se constituyen en un aporte fundamental para la implementación de las políticas públicas orientadas a la gestión y desarrollo del talento humano, así como a la consecución de resultados en salud del sistema.

Incentivos Financieros (IF)

Se estructuraron 13 IF que son agrupados en áreas y categorizados entre IF directos e IF indirectos. Los primeros se definen como aquellos beneficios otorgados directamente al/a la trabajador/a, a través de su salario o adiciones al mismo y los segundos se otorgan a partir de beneficios personales y/o familiares que son otorgados de manera indirecta al THS.

A continuación, se presentan los principales incentivos financieros que se consideraron en el modelo para Colombia¹.

BONOS, PRIMAS BONIFICACIONES DIFERENCIALES POR:

- Rendimiento individual
- Resultados colectivos
- Experiencia y conocimiento
- Ubicación y condiciones geográficas
- Experiencia y conocimiento

EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN

- Financiación para educación superior
- Financiación de la formación continuada
- Financiación de investigación

APOYOS FINANCIEROS Y OTROS BENEFICIOS

- Préstamos o créditos directos
- Pólizas Seguros
- Bienestar para el THS
- Medicina prepagada
- Apoyo económico para educación de hijos/as y cónyuge

Incentivos No Financieros (INF)

El objetivo de la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de las y los empleados de una organización o institución para el logro de los resultados organizacionales y, para que éste se lleve a cabo, es necesario que estos planes reúnan las siguientes características:

- Beneficiar al colaborador y a la empresa.
- Deben ser explícitos y fácil de entender.
- Deben tener la capacidad de llevar el control de la producción.

Se propusieron 16 INF que se estructuran a partir de áreas o bloques temáticos que permiten agrupar y organizar los contenidos para dar una lectura coherente y articulada de los elementos.

¹ Estrada-Orozco, Kelly; Mesa-Melgarejo, Lorena; Nariño, Santiago; Sosa, Julio; Rodríguez, Jaime; Hermida, Jorge; Arrieta, Jafet. Junio 2021. *Evaluación de los factores que contribuyen al estrés y el agotamiento en los y las TS de salud que proporcionan servicios a migrantes venezolanos*. El Proyecto de Sostenibilidad del Sistema de Salud Local (LHSS) bajo el IDIQ de los Sistemas Integrados de Salud de USAID. Rockville, MD: Abt Associates.

ENTORNOS LABORALES SALUDABLES

- Ambientes favorecedores de espacios laborales
- Servicio de asistencia psicosocial.
- Convivencia sana, incluyente y diferencial.
- Espacios para reconocimiento de fechas especiales.
- Transformación y promoción hábitos saludables.
- Determinantes sociales del centro de trabajo en el territorio.
- Programa de sostenibilidad ambiental en el entorno y la organización.

EQUILIBRIO VIDA Y TRABAJO

- Estructura de jornadas de trabajo.
- Oferta de servicios sociales del territorio.
- Fortalecimiento de lazos familiares e involucramiento en el entorno laboral

RECONOCIMIENTOS:

- Distinción por resultados
- Distinción por experiencias exitosas en el territorio y el sector

FORMACION CONTINUADA

- Iniciativas de investigación
- Competencias personales para favorecer una mejor atención
- Acceso a programas de Formación y Capacitación
- Becas educativas

Recomendaciones

De cara a la revisión y a la adopción de una estrategia de incentivos al THS, los resultados de este trabajo conducen a la presentación de las siguientes recomendaciones, que se derivan del análisis técnico presentado y los resultados del ejercicio de viabilidad.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

- Los incentivos del THS deberían estar inscritos dentro de un conjunto de incentivos del SGSSS, de tal forma que estén debidamente armonizados y articulados.
- Definir como prioridad la retención de THS en zonas dispersas y especiales acompañado de un paquete de incentivos medibles y monitoreables que conduzcan a consolidar una estrategia de largo plazo que combine la retención con la atracción del THS.
- Establecer la prioridad de generar evidencia a partir de la investigación de los efectos de los incentivos como base para su aplicación y escalamiento con base en las particularidades territoriales.
- Establecer mecanismos de obligatoriedad de implementación de un plan de incentivos con las características planteadas en el modelo.

ENTIDAD TERRITORIAL DE SALUD DEPARTAMENTAL/DISTRITAL

- La implementación de un modelo de incentivos requiere del respaldo y voluntad política que se complementa con un diálogo y concertación con los actores e instancias implicadas.

- La articulación intersectorial es primordial en los procesos de planificación. Se deben identificar necesidades en la atención de salud de los territorios y, sobre esta base, definir su oferta laboral y educativa, de tal forma que no se generen sobre ofertas o distribuciones inequitativas de recurso humano, se deben tomar decisiones colectivas y desarrollar proyectos conjuntos que beneficien y aporten de forma integral al desarrollo del THS.
- Se recomienda desarrollar procesos de caracterización de los territorios, buscando reconocer sus necesidades y particularidades frente a la aplicación de los IFYNF acorde a sus realidades.
- Es necesario diseñar e implementar incentivos que promuevan la conformación de equipos multidisciplinarios de salud en todas las zonas del país y realizar análisis de densidad poblacional vs número de profesionales de salud.

PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD

- En las zonas rurales uno de los mayores incentivos es el apoyo técnico y financiero para la formación profesional. Para incentivar y fortalecer la distribución de profesionales en las zonas rurales, es necesario ampliar la oferta de formación y educación de personas locales, así como promover la certificación de competencias de todas las profesiones de la salud.
- Desarrollar modelos de productividad basados en el cumplimiento de indicadores, el cual debe partir de un ingreso básico con todas las prestaciones sociales. Esto promueve la motivación y la rentabilidad institucional.
- Desarrollar una estrategia para gestionar la disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones en materia de incentivos a partir de evidencia. Por ejemplo, disponer de mediciones periódicas a través de una encuesta sobre las modalidades de contratación, el seguimiento a los IFyNF, los efectos de los incentivos.

3 SOSTENIBILIDAD / USO DEL ENTREGABLE

La propuesta de modelo de IFYNF es producto de la solicitud expresa de la Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud del Ministerio de Salud y Protección Social, quienes adicionalmente participaron activamente en el proceso de co-creación y han recibido han participado de las actividades de socialización y se han compartido los diferentes anexos que componen esta propuesta.

El modelo de IFYNF se hace sostenible en la medida que se articule con los procesos de implementación de la política pública de THS y de la PAIS. Todos los actores deben desarrollar actividades de articulación intersectorial, donde todos los sectores involucrados reconozcan el plan de incentivos y desplieguen acciones para su cumplimiento. Por lo anterior, es necesario desarrollar planes de acción institucional donde se establezcan objetivos, actividades y metas a corto, mediano y largo plazo, así como el desarrollo de un sistema de seguimiento evaluación y monitoreo a nivel nacional (ver Anexo 3).

El THS en Colombia actúa en diferentes escenarios de atención en el sistema, en el marco de la Atención Primaria en Salud (APS) se evidencian dificultades para contar con la suficiencia, permanencia, disponibilidad y adecuada distribución del talento humano, que responda a las características geográficas y poblacionales para responder de manera oportuna a las realidades de las y los sujetos de atención.

Este modelo de IFYNF busca el fortalecimiento de la atención integral en salud, a través del incremento progresivo de percepción de bienestar del trabajador, lo cual tendrá efectos en la implementación de las políticas y estrategias del sector, así como en la consecución de resultados institucionales y poblacionales en términos de ganancias en las condiciones de salud. Además, se convierte en un insumo fundamental para avanzar en el fortalecimiento de la política pública de THS con énfasis en la APS.

Por otra parte, el gobierno nacional tiene interés en reorganizar el talento humano a cargo de la APS por medio de la constitución de equipos multidisciplinarios que operen en las zonas más alejadas del país, que se beneficien de procesos de formación para el desarrollo de competencias que favorezcan la atención integral y que respondan a las realidades a las que se enfrentan las personas que habitan en el territorio nacional, incluida las poblaciones migrante, retornada y de acogida. Por ende, el modelo de IFYNF es una herramienta que aportaría a la sostenibilidad y desempeño de estos equipos, según las condiciones geográficas o ámbitos de operación.

Comunidades Saludables ha venido acompañando al gobierno nacional en el desarrollo de múltiples estrategias que favorecen o inciden positivamente en el bienestar de los y las trabajadoras de la salud y que redundan en los mecanismos de entrega y la calidad de la atención en salud, así como en el logro de los resultados en salud esperados en las personas que usan el sistema. Este trabajo colaborativo ha mostrado oportunidades de réplica en diferentes instituciones y ha sido socializado en espacios masivos, de manera que se hace visible su relevancia en las dinámicas institucionales de esos actores que han sido beneficiarios de esas estrategias.

Conclusiones

- En varias de las experiencias, tanto nacionales como internacionales, se evidencia la importancia de contar con IF que partan de la formalización de la relación laboral en condiciones dignas y adecuadas como incentivo básico y primordial para la atención en salud. Se considera, adicionalmente, la formalización de otros incentivos que potencialicen factores adicionales como el trabajo en lo rural y el impacto en los cambios comportamentales de la población para la APS.
- La voluntad política e institucional sigue siendo determinante a la hora de implementar IFYNF. Sin embargo, las instituciones deben aprender a trabajar y a tomar decisiones que favorezcan el bienestar de las y los trabajadores sin limitarse a decisiones de orden político.
- La formalización laboral es un factor que incide en el bienestar y calidad de vida del THS, lo cual sumado a mejores condiciones de trabajo y el fortalecimiento de las competencias blandas, debidamente priorizadas, son la base para generar un mejor desempeño y resultados en términos de salud.
- Un modelo de IFYNF debe incorporar, como principio fundamental, los distintos elementos estratégicos, tácticos y operativos establecidos en las normas y en las diferentes políticas públicas.