



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Proyecto Políticas en Salud

DIAGNOSTICA – Recursos Humanos

Herramienta para diagnosticar
el nivel de implementación del Sistema de Gestión
de Recursos Humanos

Guía Metodológica

Autora: Luisa Hidalgo

Para ser usada principalmente por las oficinas de
Recursos Humanos y las Unidades Orgánicas



Junio, 2015

Diseño y validación:

El diseño y validación de esta herramienta ha sido producto del trabajo colaborativo con las siguientes dependencias:

- Oficina de Descentralización del MINSA
- Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos del MINSA
- Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINSA
- Comité Intergubernamental en Salud –CIGS
- Instituto de Gestión de Servicios de Salud (IGSS)
- Dirección Regional de Salud de Pasco
- Dirección Regional de Salud de Loreto
- Dirección Regional de Salud de Ica
- Dirección Regional de Salud del Callao
- Red de Salud Lima Este Metropolitana del IGSS

Esta herramienta fue aplicada en las Direcciones Regionales de Salud de Tumbes, Piura, Lambayeque, Ancash, Lima, Callao, Ica, Moquegua, Cajamarca, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Cusco, Apurímac, San Martín, Amazonas, Ucayali, Loreto y Madre de Dios.

Se contó además con el apoyo de los médicos residentes de Administración de Salud de la Universidad Peruana Cayetano Heredia y los médicos residentes de Gestión de Servicios de Salud de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Asistencia Técnica del Proyecto USAID | Políticas en Salud:

- Luisa Hidalgo
- Luz Illescas
- Yazmin Pariamachi

Esta herramienta fue elaborada por el proyecto USAID | Políticas en Salud en estrecha colaboración con instituciones públicas, su desarrollo recibió la asistencia técnica y financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de Abt Associates Inc. USAID entrega la versión para Internet de esta herramienta a la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para su uso y actualización, en el entendido que mejorará la pertinencia formativa de los estudiantes de pre y post grado de ciencias de la salud.

Las opiniones, ideas y contenidos expresados en esta herramienta no necesariamente reflejan las de USAID o sus empleados.

DIAGNOSTICA – Recursos Humanos
Herramienta para diagnosticar el nivel de implementación del Sistema de
Gestión de Recursos Humanos

GUÍA METODOLÓGICA

Índice

1.	Finalidad, Objetivos y Responsables.....	4
1.1	Finalidad.....	4
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
2.	Aspectos conceptuales.....	5
2.1	SERVIR y el sistema de gestión de recursos humanos	5
2.2	Las oficinas de recursos humanos y el sistema de gestión de recursos humanos	7
3.	Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos	8
3.1	Responsables de elaborar el diagnóstico del SGRH.....	8
3.2	Organización para el levantamiento de la información.....	8
3.3	Procedimiento para el uso del aplicativo	10
3.4	Verificación de la información proporcionada en las listas de chequeo	11
4.	Usando los resultados del aplicativo.....	16
4.1	Para identificar las actividades claves de cada proceso de la GRH	16
4.2	Para saber cómo están funcionando los sub-sistemas del SGRH.....	17
4.3	Para conocer los procesos que están con poco desarrollo	17
4.4	Para determinar si logro los efectos esperados del SGRH	19
4.5	Para conocer cómo se percibe la implementación del SGRH	21
5.	Preguntas frecuentes.....	22
5.1	¿Se puede usar la herramienta para evaluar un solo sub-sistema?	22
5.2	¿Es necesario llenar las listas impresas?.....	22
5.3	¿Las listas pueden usarse para evaluar otros sectores, además del sector salud?.....	23

5.4	¿Se pueden modificar las listas de chequeo?	23
5.5	¿Qué pasa si tengo 2 problemas que quiero analizar?	23
5.6	¿Puedo elaborar los planes de mejora en los formatos de mi institución? ...	23
Referencias Bibliográficas		24

1. Finalidad, Objetivos y Responsables

1.1 Finalidad

La presente herramienta tiene como finalidad contribuir con mejorar el desempeño de los recursos humanos de las instituciones públicas, con especial énfasis en instituciones de salud, a través de mejoras en la gestión de los recursos humanos.

En junio del 2008 se crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) como la rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) para las instituciones públicas, y en junio del 2014 se aprueba el reglamento de la ley del servicio civil, donde se establecen los procesos mínimos que integran el SGRH. Por otro lado, el Ministerio de Salud promueve la aprobación del decreto legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del estado (Gobierno del Perú, Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de salud al servicio de estado., 2013),

La implementación de reformas en salud requiere realizar mejoras en la disponibilidad y calidad de los recursos humanos en salud (RHUS) en todos los niveles del sector.

En este contexto, el proyecto Políticas en Salud desarrolló una metodología y un aplicativo para evaluar el nivel de implementación del SGRH con la finalidad de identificar las debilidades del sistema y las oportunidades de mejora. En el 2012 una versión preliminar fue validada en la Dirección Regional de Salud de San Martín y fue posteriormente revisada por el Ministerio de Salud para su aplicación a nivel nacional. La herramienta fue aplicada en 108 unidades ejecutoras.

El personal de salud de un país se compone de trabajadores sanitarios que se encuentran en etapas muy diversas de sus vidas laborales; trabajan en muchos tipos distintos de organizaciones y lo hacen sujetos a condiciones y presiones en continua evolución. Sean cuales sean las circunstancias, una estrategia eficaz dirigida a la fuerza laboral debe centrarse en tres objetivos fundamentales: mejorar la contratación, ayudar al personal existente a potenciar su desempeño, y ralentizar el ritmo de abandono de la fuerza laboral (OMS, 2006)

Basado en estas experiencias, la herramienta ha sido mejorada para facilitar su aplicación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Mejorar la gestión institucional de recursos humanos en instituciones públicas, con especial énfasis en instituciones de salud.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Lograr que las unidades ejecutoras y las oficinas de recursos humanos cuenten con el diagnóstico del nivel de implementación del sistema de gestión de recursos humanos en sus respectivas instituciones.
- b) Lograr que las oficinas de recursos humanos y/o las unidades ejecutoras y/o las unidades orgánicas involucradas en la gestión de recursos humanos identifiquen los problemas en la gestión de recursos humanos y cuenten con planes de mejora para el desarrollo adecuado de los procesos de gestión de recursos humanos (GRH).

2. Aspectos conceptuales

A continuación se presentan los sustentos legales y conceptuales para la medición del nivel de implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) en instituciones de salud.

2.1 SERVIR y el sistema de gestión de recursos humanos

En junio del 2008, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), con personería jurídica y competencia a nivel nacional; con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil (Gobierno del Perú, Autoridad Nacional del Servicio Civil rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos., 2008).

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (de aquí en adelante SGRH) establece, desarrolla y ejecuta la política del Estado respecto del servicio civil; y comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos.

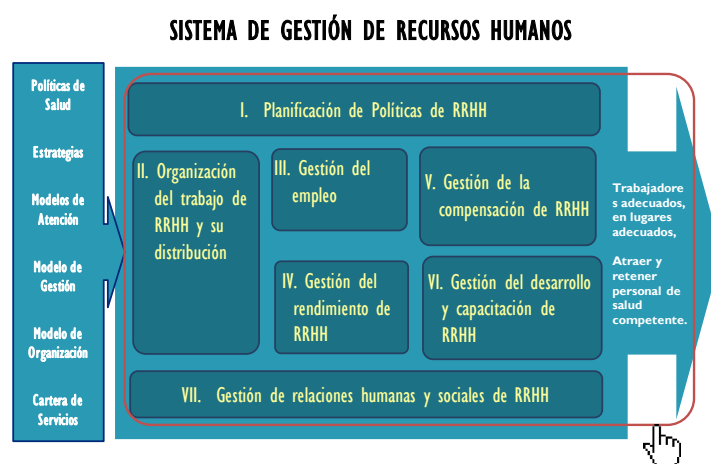
Están sujetas al Sistema todas las entidades de la administración pública. El Sistema está integrado por:

- a) La Autoridad del Sistema, la cual formula la política nacional del servicio civil, ejerce la rectoría del Sistema y resuelve las controversias.
- b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del Sistema.

El 13 de junio de 2014, se aprueba el Reglamento de la Ley del Servicio Civil (SERVIR, 2014), donde se establecen los subsistemas y sus respectivos procesos mínimos que integran el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:

1. Planificación de Políticas de Recursos Humanos: Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:
 - a) Estrategia, políticas y procedimientos
 - b) Planificación de recursos humanos
2. Organización del trabajo y su distribución: En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:
 - a) Diseño de los puestos
 - b) Administración de puestos
3. Gestión del empleo: Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación. Este subsistema contiene procesos que han sido clasificados en dos grupos:
 - a) Gestión de la incorporación:
 - i) Selección

- ii) Vinculación
 - iii) Inducción
 - iv) Período de Prueba
 - b) Administración de Personas:
 - v) Administración de Legajos
 - vi) Control de Asistencia
 - vii) Desplazamientos
 - viii) Procedimientos Disciplinarios
 - ix) Desvinculación
4. **Gestión del Rendimiento:** En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.
5. **Gestión de la Compensación:** Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de este a los fines de la organización, de acuerdo con los puestos que ocupa. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:
- a) Administración de compensaciones
 - b) Administración de pensiones
6. **Gestión del Desarrollo y la Capacitación:** Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:
- a) Capacitación
 - b) Progresión en la carrera
7. **Gestión de Relaciones Humanas y Sociales:** Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:
- a) Relaciones laborales individuales y colectivas
 - b) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
 - c) Bienestar Social
 - d) Cultura y Clima Organizacional
 - e) Comunicación Interna



Asimismo, se señala que *el servicio civil se basa en el mérito, la igualdad de oportunidades y el aseguramiento de la calidad de los servicios del Estado en beneficio de la ciudadanía.*

2.2 Las oficinas de recursos humanos y el sistema de gestión de recursos humanos

La Ley del Servicio Civil (SERVIR, 2013) aprobada en julio del 2013, en su Artículo 6 establece las funciones de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas:

- a) Ejecutar e implementar las disposiciones, lineamientos, instrumentos o herramientas de gestión establecidas por SERVIR y por la entidad.
- b) Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, incluyendo la aplicación de indicadores de gestión.
- c) Supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.
- d) Realizar el estudio y análisis cuantitativo y cualitativo de la provisión de personal al servicio de la entidad de acuerdo a las necesidades institucionales.
- e) Gestionar los perfiles de puestos
- f) Administrar y mantener actualizado en el ámbito de su competencia el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil y el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido que lo integra.
- g) Otras funciones que se establezcan en las normas reglamentarias y los dispuestos por el ente rector del sistema.

Para poder cumplir con lo establecido en el literal c) del artículo 6 de la Ley (Supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos), es necesario conocer cómo están siendo implementados estos procesos.

La presente herramienta contribuye a contar con el diagnóstico de cada uno de los procesos que conforman el SGRH y de esta manera identificar las oportunidades de mejora que deberán ser implementadas.

3. Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos

La presente guía metodológica se complementa con el manual del usuario del aplicativo. Mientras que el manual del usuario nos presenta el paso a paso del uso del aplicativo, esta guía pretende ayudar a organizar los equipos de trabajo para hacer un adecuado levantamiento de la información.

3.1 Responsables de elaborar el diagnóstico del SGRH

Los responsables de participar en el levantamiento de información del diagnóstico de la GRH a nivel de las entidades, son todas las instancias involucradas directa e indirectamente de cualquier proceso de la gestión de recursos humanos.

En el caso de salud, la Dirección Regional de Salud como autoridad sanitaria en la Región es responsable de brindar asistencia técnica a las oficinas de recursos humanos de las unidades ejecutoras de su ámbito para el levantamiento de la información; además, deberá consolidar los planes de mejora elaborados por cada Red/ unidad ejecutora para contar con un solo Plan de fortalecimiento de la GRH en la DIRESA.

La Red/Unidad ejecutora es responsable de realizar el levantamiento de información; elaborar el informe técnico del diagnóstico del nivel de implementación de la GRH en su institución y elevarlo a la DIRESA; así como participar en la reuniones convocadas por la DIRESA para el monitoreo y evaluación de los resultados del diagnóstico.

3.2 Organización para el levantamiento de la información

Las unidades orgánicas involucradas en la gestión de recursos humanos deberán hacer el levantamiento de información para determinar el nivel de implementación de sus sistemas de gestión de recursos humanos.

Para ello, se sugiere seguir el siguiente procedimiento:

ANTES DEL TALLER

1. El responsable de recursos humanos de la unidad ejecutora (o quien haga sus veces) organizará el taller de trabajo para el diagnóstico del SGRH.
2. El Jefe de la UE dará las facilidades para que el responsable de recursos humanos convoque a todas las personas o instancias involucradas en algún proceso de la gestión de recursos humanos, al taller de trabajo para el levantamiento del diagnóstico del nivel de implementación de la gestión de recursos humanos en la UE.
3. Días antes a la fecha fijada para el taller, el responsable de RRHH de la UE distribuirá el aplicativo, el manual del usuario y la guía metodológica a todos los participantes del taller, para que hagan una revisión preliminar de los ítems a ser evaluados y la recolección de los documentos que servirán como evidencias. Esto facilitará el llenado de la información durante el taller.
4. Imprimir todas las listas de chequeo correspondientes a los subsistemas seleccionados y verificar que estén completas.

DURANTE EL TALLER

1. El responsable de RRHH de la UE presentará a los participantes:
 - a. Los objetivos del taller

- b. Los aspectos conceptuales del Sistema de gestión de recursos humanos establecido por SERVIR.
 - c. La metodología y los instrumentos a utilizar durante el taller
2. Verificar que se cuente con una computadora que cumpla las especificaciones técnicas establecidas, donde esté instalado el aplicativo.
 3. Designar a un responsable de colocar los resultados de cada uno de los subsistemas en el aplicativo instalado en la computadora.
 4. Dado que en muchas de las organizaciones, los procesos de la gestión de recursos humanos se encuentran distribuidos en diferentes unidades orgánicas, se sugiere conformar 2 grupos de trabajo:
 - Grupo A: Con los responsables de los procesos vinculados a la administración de personal. Generalmente todos se encuentran en las oficinas de personal.
 - Grupo B: Con los responsables de los procesos vinculados al desarrollo de los recursos humanos. Generalmente se encuentran en diferentes unidades orgánicas de la institución.

El responsable de RRHH de la UE organizará por lo menos 2 grupos de trabajo y distribuirá los subsistemas que cada grupo evaluará. Se sugiere la siguiente composición de los grupos:

GRUPO	SUBSISTEMAS A EVALUAR
A	Gestión del empleo Gestión de la compensación Gestión de las relaciones humanas y sociales
B	Políticas y Planificación de recursos humanos Organización del Trabajo Gestión del desempeño Gestión del desarrollo y la capacitación

5. Cada grupo de trabajo procederá a realizar lo siguiente:
 - a. Designar a un moderador.
 - b. Designar a un secretario(a) responsable de llenar la información en las encuestas impresas y asegurarse de que los resultados son transcritos en el aplicativo.
 - c. Antes de llenar la encuesta de cada subsistema, el moderador del grupo deberá leer primero en voz alta la descripción del subsistema a evaluar, el mismo que se encuentra en el numeral 2.1 de este documento. El moderador deberá verificar que todos los integrantes del grupo hayan comprendido el contenido del subsistema.
 - d. Una vez que han quedado claros los procesos del subsistema a evaluar, los miembros del grupo responderán una a una las preguntas de la encuesta. El moderador leerá la pregunta y por consenso se marcará la respuesta.
 - e. Dado que la encuesta se ha distribuido antes del taller, se espera que los participantes hayan traído al taller toda la información necesaria para poder responder todas las preguntas de la encuesta. Si no se cuenta con información, se marcará "No" como respuesta.
 - f. Recordar que en base a estos resultados, se plantearán las respectivas mejoras, por lo que se espera que marquen las respuestas con veracidad.
 - g. Una vez que han terminado de llenar las listas de chequeo impresas, el secretario del grupo llevará las hojas de trabajo al responsable de consolidar la información en el aplicativo y se asegurará que toda la información sea colocada correctamente.
6. Una vez que la información de todos los subsistemas ha sido colocada en el aplicativo, se procederá a analizar los resultados, para lo cual se sugiere hacer una plenaria con todos los

participantes y seguir las indicaciones del manual de usuario para los momentos 2, 3 y 4 del aplicativo.

DESPUÉS DEL TALLER

El equipo deberá tener de manera accesible, las evidencias necesarias para demostrar que los resultados que han colocado en la encuesta corresponden a la realidad de la unidad ejecutora evaluada. Estas evidencias serán solicitadas por la autoridad sanitaria nacional o regional (según sea el caso) para verificar la veracidad de la información proporcionada. (Ver lista de evidencias de la sección 3.4)

3.3 Procedimiento para el uso del aplicativo

Los procedimientos para el uso del aplicativo se encuentran en el Manual del Usuario.

El siguiente diagrama presenta los pasos que deben seguirse para el uso adecuado del aplicativo, desde la impresión de las listas de chequeo, hasta el diseño de los planes de mejora para vulnerar las debilidades encontradas en cada uno de los procesos del SGRH

Diagrama: Momentos para el uso del aplicativo



Fuente.- Diagnostica- Recursos Humanos: Manual del usuario

3.4 Verificación de la información proporcionada en las listas de chequeo

A continuación se presenta el listado de las evidencias que se deberán presentar para auditar la veracidad de la información proporcionada en la encuesta.

Listado de evidencias

POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
1.- ¿Sabe usted si existen políticas de recursos humanos en salud (RRHH) aprobadas para su ámbito?	Resolución que aprueba las políticas de RRHH.
20.- Su Red/Hospital ¿Ha publicado algún tipo de reporte o estudio acerca de la situación de los RRHH de su ámbito?	La publicación del estudio de la situación de RRHH en la Red.
54.- Su Red/Hospital remite a la DIRESA un reporte técnico acerca de la situación de los RRHH, basado en el análisis de la información?	El cargo de recepción de informe técnico enviado por la Red a la DIRESA acerca de la situación de RRHH basado en el análisis del sistema de información
56.- ¿Cuentan con indicadores de gestión de recursos humanos para su Red/Hospital, aprobados?	El documento que aprueba los indicadores de gestión de RRHH
71.- La Red u Hospital ¿Cuenta con el plan de gestión de recursos humanos en salud, aprobado?	El documento que aprueba el plan de gestión de RRHH
85.- ¿En base al estudio de necesidades/brecha de RRHH, han elaborado su Plan de dotación para el corto, mediano y largo plazo?	El documento técnico que contiene el Plan de dotación de RRHH

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
3.- En su Red/Hospital ¿En el último año han diseñado perfiles de puestos en alguna unidad orgánica?	El último perfil de puesto elaborado
12.- ¿El Manual de perfiles de puestos (MPP) de su Red/Hospital está aprobado?	Documento que aprueba el MPP
21.- ¿En su Red/Hospital, en el último año han diseñado competencias laborales para algunos de los puestos o grupos ocupacionales?	El último perfil de competencias elaborado
31.- Su Red/Hospital, ¿cuenta con el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) aprobado?	El documento que aprueba el CPE
61.- En su Red/ Hospital, ¿han elaborado y aprobado el Manual de Procesos que contiene todos los procesos desarrollados por la institución?	El Manual de Procesos elaborado

GESTIÓN DEL EMPLEO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
6.- En el último proceso de selección realizado por su Red/Hospital, ¿Se ha designado a un responsable del proceso de selección o se ha constituido un Comité de Selección?	Documento que aprueba el Comité de Selección
12.- Las bases del proceso de concurso público de méritos realizado el año pasado, en su Red/Hospital, han contado con la siguiente información: a) Las condiciones del puesto: b) período de prueba, c) horario, d) compensación, e) la familia de puestos, f) rol y nivel al que pertenece el puesto.	Las bases del concurso aprobadas
28.- El aviso de convocatoria para el último proceso de concurso público de méritos de su Red/Hospital contenía como mínimo: a) Plazos de postulación; b) los medios por los cuales se puede acceder a las bases, al cronograma y a los resultados del concurso; c) la descripción básica del perfil del puesto, incluyendo la entidad para la cual se realiza la convocatoria; d) la compensación asociada al puesto; e) los medios por los cuales se realizará la postulación y la presentación de la hoja de vida.	El aviso de convocatoria del último proceso de selección
34.- En su Red/Hospital, ¿Cuentan con un sistema para archivar y llevar el registro de todos los procesos de selección realizados?	El file o expediente del último proceso de selección
45.- En el último concurso público realizado en su Red/Hospital, ¿el 100% de las personas seleccionadas han recibido un programa de inducción antes de asumir las funciones del puesto para el que fueron elegidos?	El programa de inducción del último proceso de incorporación
51.- El legajo del personal de su Red/Hospital contiene como mínimo: a) Copia de sus documentos de identidad, de su cónyuge o conviviente y de sus hijos menores de edad y la documentación que acredite los vínculos entre estos; b) copia de los documentos que acrediten su formación y experiencia previas a su ingreso a la entidad; c) certificados o constancias de las formaciones que ha recibido durante su relación con la entidad; d) resultados de los procesos de evaluación de desempeño a los que ha sido sometido; e) documentos en los que consten las sanciones disciplinarias que se le hubieran impuesto; f) documentos en los consten los reconocimientos que haya recibido por parte de sus superiores jerárquicos; g) la resolución de incorporación, de progresión y de término; y h) otros documentos relacionados con su trayectoria del servidor que la entidad estime pertinente.	El file o expediente de uno de los trabajadores
57.- En su Red/Hospital ¿Tienen alguna Resolución donde se señala el personal que no está obligado a	La resolución respectiva

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
registrar su asistencia?	
61.- En su Red/Hospital cuentan con normas actualizadas para todos los tipos de desplazamiento: rotación, encargo de funciones, designación, comisión de servicios y destacados	Las normas aprobadas
66.- En su Red/Hospital ¿Cuentan con ejemplares disponibles del Reglamento Interno de los Servidores Civiles -RIS?	Un ejemplar del RIS
78.- En su Red/Hospital, los servidores que han concluido su vínculo con la institución ¿han realizado la entrega del informe de gestión del puesto que venían ocupando?	El informe de gestión de la última persona que ha concluido su vínculo con la institución

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
17.- En relación a los procesos de supervisión del personal, en su Red/Hospital, la metodología definida para que los jefes de unidades puedan realizar el acompañamiento a su personal, ¿está aprobada?	La directiva que aprueba la metodología de evaluación de desempeño
20.- En su Red/Hospital, ¿Los reportes o informes del acompañamiento o supervisión al personal registran los problemas en el desempeño encontrados?	El informe de la última visita de supervisión
26.- En su Red/Hospital ¿las unidades orgánicas programan evaluaciones de desempeño a su personal y las incluyen en el POI?	El plan operativo anual (o el plan de trabajo anual de una unidad orgánica donde se han programado actividades de evaluación de desempeño
38.- En su Red/Hospital, cada servidor cuenta en su legajo con información personal de la evaluación que incluye lo siguiente: a) Metas y compromisos individuales asignados al servidor, el plazo para su cumplimiento y el documento de notificación al servidor; b) registro del desempeño del servidor, a lo largo del periodo del seguimiento; c) evaluación y calificación asignada al servidor en el periodo de evaluación; d) constancia de notificación de la calificación otorgada al servidor; e) acta de la retroalimentación realizada con el servidor, incluyendo el Plan de Mejora; f) las observaciones que plantee el servidor sobre dichas metas y compromisos, plazos, acciones de seguimiento.	El file o expediente de uno de los trabajadores evaluados.

GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
6.- En su Red/Hospital ¿En el último año han realizado procesos de promoción o ascenso al personal?	El expediente del último proceso de promoción realizado.
36.- ¿Este plan de capacitación está aprobado?	La directiva que aprueba el Plan de capacitación
56.- Su Red/Hospital, ¿cuenta con un informe que contiene los resultados de la Identificación de necesidades de capacitación?	El informe con la identificación de las necesidades de capacitación
85.- En su Red/Hospital ¿En el último año han suscrito convenios con instituciones formadoras, y han incluido algunos beneficios para el personal de su institución?	El último convenio firmado con una institución formadora

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
14.- ¿La escala salarial para su Red/Hospital, está aprobada?	La directiva que aprueba la escala salarial
32.- En su Red/Hospital ¿Cuentan con una directiva para administrar los salarios y la planilla del personal?	La directiva que están aplicando para administrar la planilla.
38.- En su Red/Hospital ¿Cuentan con una directiva vigente para administrar los beneficios y bonificaciones del personal?	La directiva para administrar las bonificaciones y pensiones que están aplicando
43.- En su Red/Hospital ¿Cuentan con normas o políticas aprobadas para la aplicación de incentivos?	La norma o política o directiva aprobada para la aplicación de incentivos.
50.- En su Red/Hospital ¿En el último año han otorgado incentivos no monetarios?	La norma que aprueba el otorgamiento de incentivos al personal.
58.- En su Red/Hospital ¿Cuentan con una norma o directiva aprobada para administrar las pensiones del personal?	La directiva que están aplicando para administrar las pensiones.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
25.- ¿Existen normas o políticas aprobadas de salud y seguridad en el trabajo (SST) en su Red/Hospital?	La norma o política que aprueba las acciones de SST
37.- En su Red / Hospital ¿Han elaborado y aprobado programas de bienestar social en el período anterior?	El Programa de bienestar social aprobado.
57.- En su Red/Hospital, ¿El año pasado han realizado la medición del clima organizacional o la satisfacción del usuario interno?	El informe técnico del estudio de clima organizacional o de la medición de la satisfacción del usuario interno.
63.- En su Red/Hospital, ¿Se han elaborado planes para	El plan de mejora del clima

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
mejorar el clima laboral?	organizacional elaborado.

4. Usando los resultados del aplicativo

Las Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones públicas han estado orientadas a desarrollar actividades relacionadas con la administración de personal; con la creación de SERVIR esta concepción cambia para dar a las oficinas de recursos humanos la función de *“formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, incluyendo la aplicación de indicadores de gestión”*.

El cumplimiento de esta nueva función significa un cambio en los perfiles de las personas a cargo de estas unidades y la necesidad de conocer cuánto camino falta por recorrer para asegurar este óptimo funcionamiento del SGRH.

De allí que este aplicativo permite contar con una aproximación a la situación de la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas, ya que permite medir el grado de cumplimiento de cada uno de los procesos identificados en cada sub-sistema del SGRH.

Las listas de chequeo pueden ser utilizadas:

4.1 Para identificar las actividades claves de cada proceso de la GRH

Las listas de chequeo constituyen excelentes “ayuda de trabajo”, ya que indican lo mínimo que se espera sea ejecutado para garantizar que un proceso se está desarrollando de manera óptima.

El primer paso para resolver un problema es reconocer que existe; por ello las listas de chequeo ayudan a identificar los problemas que existen en cada uno de los procesos, para posteriormente analizarlos y plantear alternativas de solución.

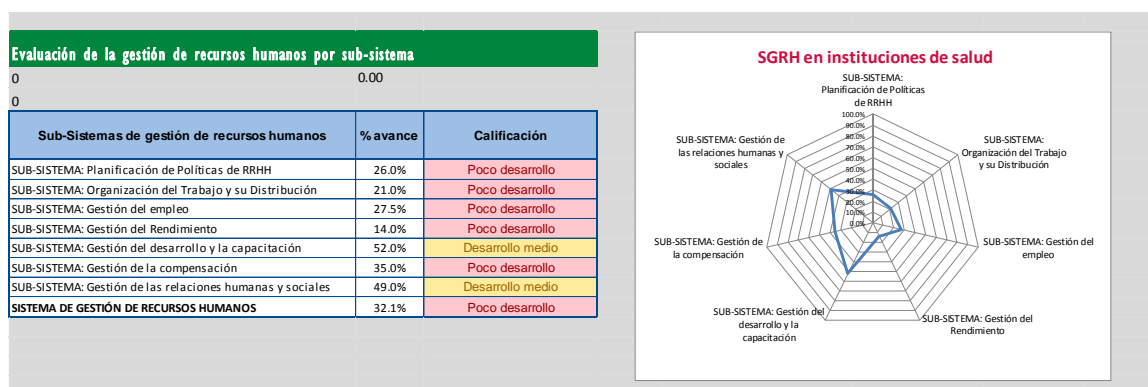
Observe el siguiente extracto de una lista de chequeo extraída del “Momento previo” del aplicativo. Nos muestra el Sub-sistema que se está revisando (SUB-SISTEMA: Gestión del empleo); dentro de ese sub-sistema, uno de los procesos (Reclutamiento y Selección), para el cual se muestra el listado de actividades que se espera se deben desarrollar.

SUB-SISTEMA: Gestión del empleo			
Proceso	N°	Actividad a evaluar	Indicar Si o NO
Reclutamiento y Selección	1	En su Red/Hospital, ¿Cuentan con un área o persona responsable de administrar los procesos de reclutamiento, selección, incorporación e inducción de personal?	
Reclutamiento y Selección	2	Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los procesos de reclutamiento, selección, incorporación e inducción de personal?	
Reclutamiento y Selección	3	En el último proceso de selección, ¿el puesto a concursar tiene aprobado el perfil del puesto en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y esta debidamente presupuestado en el CPE?.	
Reclutamiento y Selección	4	En el último concurso público de méritos, ¿se han desarrollado las 4 etapas previstas en la normatividad vigente para los procesos de reclutamiento y selección: 1) preparatoria; 2) convocatoria y reclutamiento; 3) evaluación; y 4) elección? (Colocar SI solo si han desarrollado las 4 etapas)	
Reclutamiento y Selección	5	En la fase preparatoria del concurso público de méritos realizado el año pasado, ¿las unidades orgánicas de su Red/Hospital han enviado a la oficina de recursos humanos, las solicitudes para contratar personal?	
Reclutamiento y Selección	6	En el último proceso de selección realizado por su Red/Hospital, ¿Se ha designado a un responsable del proceso de selección o se ha constituido un Comité de Selección?	

El responsable de ese proceso estaría contando con información útil para conocer lo que se espera debe realizar como parte de sus funciones.

4.2 Para saber cómo están funcionando los sub-sistemas del SGRH

No todos los sub-sistemas están siendo implementados en la misma magnitud. A nivel nacional se ha encontrado por ejemplo, que el sub-sistema de gestión del rendimiento es el menos desarrollado; eso puede significar que los equipos técnicos desconocen las políticas y herramientas para implementar procesos de evaluación de desempeño; o que las autoridades no están interesadas en apoyar estos procesos; o que los trabajadores no están dispuestos a aceptar que se realicen estos procesos por creer que los resultados pueden usarse para despedir al personal. Por otro lado, el sub-sistema de Gestión del empleo es el más desarrollo, quizás debido a que la mayoría de los procesos están relacionados con la administración de personal.



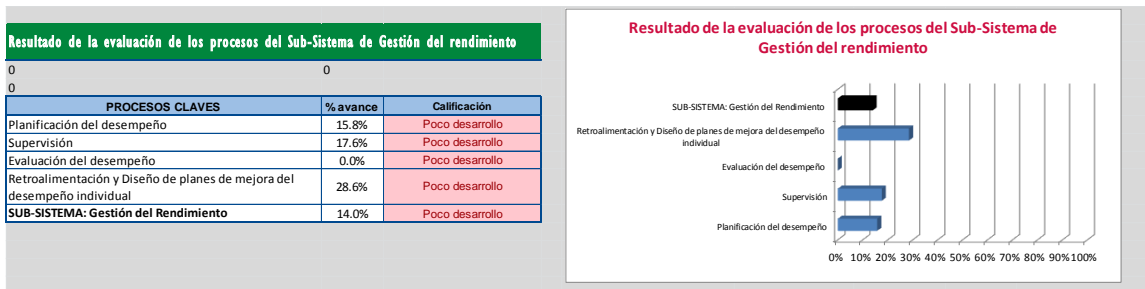
Conocer el funcionamiento de cada uno de los sub-sistemas ayuda a identificar dónde dar mayor apoyo político, asistencia técnica, asignar mayores recursos y trabajar una estrategia comunicacional con los trabajadores.

Es probable que, como en el ejemplo, más de un sub-sistema tenga poco desarrollo, pero Gestión del rendimiento tiene el porcentaje de avance más bajo que el resto (14%), por lo que, habría que analizar las razones para este resultado. En un escenario de recursos escasos, será necesario priorizar actividades para mejorar el desempeño de este sub-sistema; para ello, se sugiere profundizar en el análisis e identificar cuál de los procesos de este sub-sistema requiere mayor atención.

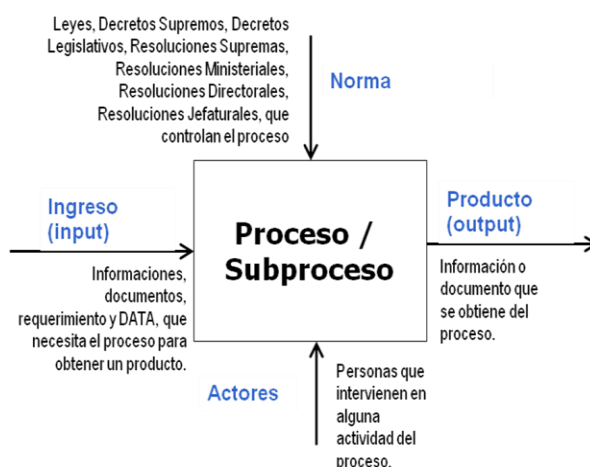
4.3 Para conocer los procesos que están con poco desarrollo

En cada sub-sistema hay un conjunto de procesos, que están siendo implementados con diferentes niveles de desarrollo. Si tenemos varios procesos deficitarios, el aplicativo puede ayudarnos a identificar donde se encuentran los mayores problemas

En el ejemplo, el proceso de evaluación del desempeño es el menos desarrollado, por lo tanto, dentro del sub-sistema de gestión del rendimiento, pondremos más atención a este proceso, analizando las razones para este bajo desempeño. (Ver “Momento 2: Resultados y Gráficos” del aplicativo).



Para ello se sugiere realizar un rápido análisis de procesos para identificar dónde pueden estar las explicaciones para este pobre desarrollo.



Para analizar un proceso se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Existen normas o políticas que señalen lo que se espera del proceso?; ¿Cuáles son?; ¿Cuáles deberían existir?; ¿Quién es el responsable de aprobar esa norma?
- ¿Qué insumos son necesarios para implementar ese proceso?; ¿cuál debería ser la calidad de esos insumos?. Los procesos no son aislados, siempre están interrelacionados con otros procesos, ¿Qué productos de otros procesos son insumos importantes para implementar este proceso?
- ¿Qué actores intervienen en este proceso?; ¿Qué tan informado está de su rol en el proceso?; ¿Cuál es el posicionamiento de este actor?; ¿Está a favor del proceso?, ¿Está en contra de este proceso?; ¿El actor es neutral?.
- ¿Cuáles son los productos tangibles del proceso?; ¿Para qué otro proceso es útil este producto?

La respuesta a estas preguntas puede ayudarnos a identificar las razones por las cuáles un determinado proceso no está funcionando adecuadamente. En base a este análisis puedo plantear mejor las alternativas de solución y las propuestas de mejora. (Ver “Momento 3: Análisis y Propuestas de mejora” del aplicativo)

Para ello, el aplicativo puede ayudar a identificar el problema relevante, analizar las causas y seleccionar la causa más influyente, como se muestra en la tabla siguiente:

PROCESOS CLAVES	% avance	Calificación	Problema / Causa	
SUB-SISTEMA: Gestión del Rendimiento				
Planificación del desempeño	16%	Poco desarrollo	Descripción del problema	La Red no ha capacitado a los jefes de las unidades orgánicas en gestión del rendimiento
			Análisis (causas del logro y no logro del resultado)	Las autoridades no le dan importancia a la evaluación del rendimiento
Supervisión	18%	Poco desarrollo	Descripción del problema	No se realizan supervisiones para mejorar el desempeño
			Análisis (causas del logro y no logro del resultado)	Los informes de supervisión no registran las mejoras en el desempeño implementadas
Evaluación del desempeño	0%	Poco desarrollo	Descripción del problema	No se realiza evaluación de desempeño a todo el personal
			Análisis (causas del logro y no logro del resultado)	Los jefes de las unidades orgánicas no conocen las normas de evaluación del desempeño
Retroalimentación y Diseño de planes de mejora del desempeño individual	29%	Poco desarrollo	Descripción del problema	Cada servidor evaluado no cuenta con su plan de mejora
			Análisis (causas del logro y no logro del resultado)	El responsable de administrar los informes de retroalimentación desconoce la norma

Una vez definida la causa principal del problema, se determinará la propuesta de mejora y el responsable de su implementación, como se muestra en la siguiente tabla (Ver “Momento 3: Análisis y Propuestas de mejora” del aplicativo).

Problema / Causa	Propuesta de mejora	Nivel de decisión
Descripción del problema La Red no ha capacitado a los jefes de las unidades orgánicas en gestión del rendimiento	Gestionar asistencia técnica de otras instituciones que hayan implementado procesos de gestión del rendimiento.	DIRESA/GERESA
Análisis (causas del logro y no logro del resultado) Las autoridades no le dan importancia a la evaluación del rendimiento		
Descripción del problema No se realizan supervisiones para mejorar el desempeño	Elaborar listas de chequeo para verificar el contenido adecuado de los informes de supervisión	Red
Análisis (causas del logro y no logro del resultado) Los informes de supervisión no registran las mejoras en el desempeño implementadas		
Descripción del problema No se realiza evaluación de desempeño a todo el personal	Capacitar a los jefes en la aplicación de las normas de evaluación de desempeño.	Red
Análisis (causas del logro y no logro del resultado) Los jefes de las unidades orgánicas no conocen las normas de evaluación del desempeño		
Descripción del problema Cada servidor evaluado no cuenta con su plan de mejora	Capacitar a la unidad de RRHH en la administración de los informes de evaluación.	Red
Análisis (causas del logro y no logro del resultado) El responsable de administrar los informes de retroalimentación desconoce la norma		

4.4 Para determinar si se logran los resultados esperados del SGRH

Los resultados esperados del SGRH son fundamentalmente “lograr que las personas adecuadas estén en los lugares adecuados”, que “se desempeñen adecuadamente” y que “el sistema sea capaz de atraer o retener a personal competente”. Estos resultados no se logran implementando los procesos aisladamente y de manera independiente, estos resultados son producto de la interacción de todos los procesos.

Para lograr que las personas adecuadas estén trabajando en los lugares adecuados, se requiere:

- contar con perfiles de puesto,
- definir las competencias laborales
- conocer cuál es la cantidad adecuada de personal
- evaluar el desempeño del personal para ver si son adecuados para el puesto,
- desarrollar procesos transparentes de selección de personal, basado en los perfiles de puesto

Para lograr que las personas se desempeñen adecuadamente se requiere:

- a. contar con perfiles de puesto,
- b. definir las competencias laborales
- c. mantenerlos motivados
- d. dotarlos de los insumos mínimos para su trabajo
- e. dotarlos de los conocimientos requeridos para el puesto
- f. evaluar el desempeño del personal para ver si su desempeño es adecuado.

Para lograr que el sistema sea capaz de atraer o retener a personal competente se requiere:

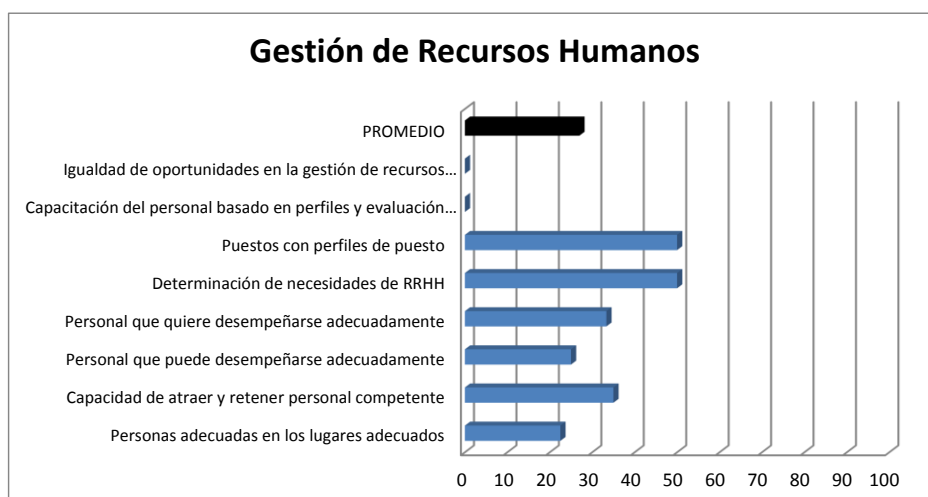
- a. contar con sistemas justos y equitativos de compensación.
- b. contar con incentivos monetarios y no monetarios
- c. contar con líneas de carrera atractivas
- d. mantener un clima laboral adecuado.
- e. Implementar programas de salud y seguridad en el trabajo.

Eso significa, que al menos 5 procesos son necesarios para lograr un resultado en el SGRH.

Mientras no se cuente con un sistema de información para la gestión de recursos humanos que contemple este tipo de resultados, el aplicativo presenta una serie de indicadores que se espera sean llenados con objetividad.

EFECTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Nº	INDICADORES Si cuenta con la información, coloque el resultado que corresponda. Si no cuenta con información, haga una estimación de sus resultados basado en su experiencia y el conocimiento de su institución.	RESPUESTA Indique el % estimado en números absolutos (ejemplo: ESCRIBA 20)
1	¿Qué porcentaje de puestos asistenciales críticos están ocupados por personal competente?	
2	¿Qué porcentaje de puestos administrativos claves están ocupados por personal competente?	
3	¿Qué porcentaje de puestos directivos claves están ocupados por personal competente?	
4	¿Qué % de puestos ubicados en zonas alejadas están cubiertos con el personal competente?	
5	¿Qué % de personal que se encuentra trabajando en zonas alejadas, han PERMANECIDO más de un año en su puesto de trabajo?	
6	¿Qué porcentaje de los puestos ubicados en zonas alejadas han sido financiados por los gobiernos locales?	
7	¿Qué porcentaje de trabajadores en puestos asistenciales cuentan con el equipamiento básico para cumplir con las funciones asignadas en el perfil del puesto?	
8	¿Qué porcentaje de trabajadores en puestos administrativos cuentan con herramientas para cumplir con las funciones asignadas en el perfil del puesto?	
9	¿Qué % del personal asistencial de su institución tiene la motivación necesaria para contribuir con los objetivos institucionales?	
10	¿Qué % del personal administrativo de su institución tiene la motivación necesaria para contribuir con los objetivos institucionales?	
11	¿Qué % del personal directivo de su institución tiene la motivación necesaria para contribuir con los objetivos institucionales?	
12	¿Qué % de EESS/MR/Servicios cuentan con la estimación de necesidades de RRHH, en el último año?	
13	¿Qué % de puestos de trabajo de su Red u Hospital cuentan con sus perfiles de puestos?	
14	¿Qué % de personal ha sido capacitado en base a los perfiles de puesto y a los resultados de su evaluación de desempeño?	
15	¿En el último proceso de selección han tomado en cuenta la igualdad de oportunidades? SI LA RESPUESTA ES "SI", COLOCAR 100%, SI ES "NO" COLOCAR 0%	

Estos indicadores han sido agrupados en los siguientes resultados:



4.5 Para conocer cómo se percibe la implementación del SGRH

Un aspecto importante para iniciar procesos de mejora en la GRH es estimar cómo el equipo considera que está funcionando el SGRH y cómo las autoridades de la institución le dan importancia a la GRH.

Si el equipo considera que el SGRH está funcionando adecuadamente, probablemente no tome muy en cuenta los resultados alcanzados con esta medición, y lo que trate de buscar son justificaciones a los resultados en lugar de explicaciones a los problemas encontrados.

Por otro lado, el apoyo político de las autoridades es fundamental para implementar las mejoras propuestas. Todas las mejoras requieren recursos, ya sea el tiempo del personal o dinero para las capacitaciones; si las autoridades no consideran importante mejorar la GRH, no asignarán los recursos necesarios.

El aplicativo presenta este tipo de resultados

Calificación del desempeño de la gestión de recursos humanos en la institución		
0	0.00	
0		
Gestión de recursos humanos	%	Calificación
Apreciación del desempeño global de la GRH	30.0	Poco desarrollo
Apreciación del rol del gobierno local en la GRH	70.0	Desarrollo medio
Apreciación del interés de las autoridades por la GRH	5.0	Poco desarrollo

Con estos resultados, lo primero que hay que hacer es sensibilizar a las autoridades en la importancia de mejorar la GRH para el logro de los resultados institucionales.

5. Preguntas frecuentes

Durante el diseño y la validación de esta herramienta, se plantearon una serie de preguntas, las cuáles pasamos a compartir:

5.1 ¿Se puede usar la herramienta para evaluar un solo sub-sistema?

El aplicativo diseñado permite llenar la información para un número seleccionado de sub-sistemas. Por ejemplo, si se desea evaluar solo el Sub-sistema: Gestión del empleo, se llena la lista de chequeo correspondiente y se mostrarán los resultados solo para ese sub-sistema, los demás sub-sistemas aparecerán con cero.

Gráfico: Resultados del Sub-Sistema Gestión del empleo

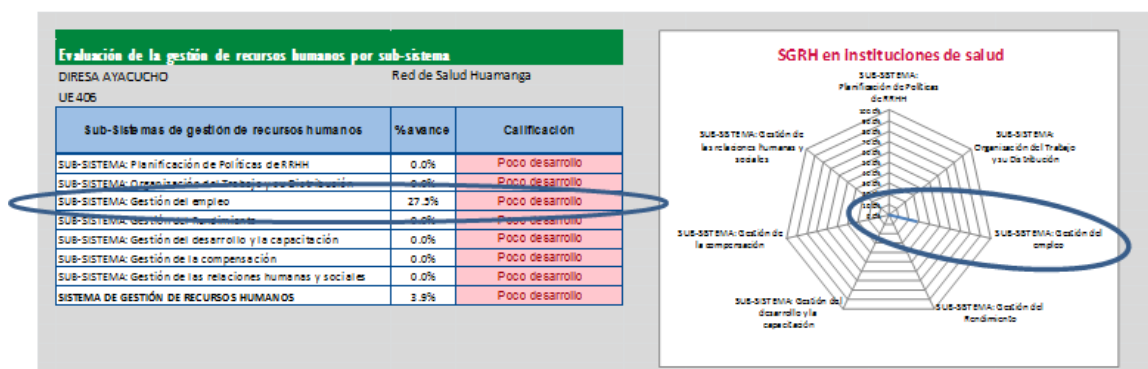
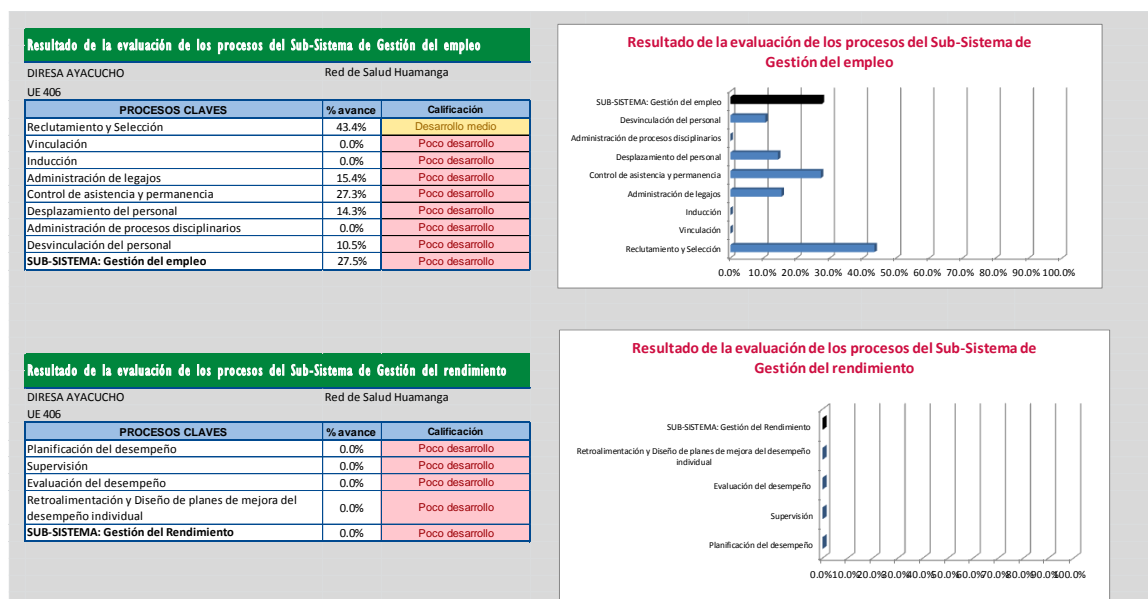


Gráfico: Resultados de los procesos del Sub-Sistema Gestión del empleo



Igualmente, el análisis de los resultados y el diseño de planes de mejora, también podrá realizarse para el sub-sistema seleccionado.

5.2 ¿Es necesario llenar las listas impresas?

No todos los miembros de la unidad de recursos humanos conocen lo avanzado en todos los procesos; por eso se sugiere imprimir las listas de chequeo y hacer que los responsables de los procesos sean los que llenen las listas que les corresponden. Una vez que todos hayan llenado las listas impresas será más sencillo vaciar la información al aplicativo.

Por otro lado, contar con las listas impresas permitirá encontrar más rápidamente las actividades que se cumplen y las que no se cumplen, para identificar mejor los problemas en cada uno de los procesos de la GRH.

5.3 ¿Las listas pueden usarse para evaluar otros sectores, además del sector salud?

Si bien las listas de chequeo han sido diseñadas para ser trabajadas por instituciones de salud, las actividades identificadas tienen que ser llevadas a cabo por cualquier institución pública.

Para su uso por otros sectores, se sugiere que llenen las listas de chequeo sin tomar en cuenta los nombres que aluden a la organización de las instituciones de salud.

Ejemplos

DICE	PODRÍA LEERSE
¿Sabe usted si existen políticas de recursos humanos en salud (RRHH) aprobadas para su ámbito?	¿Sabe usted si existen políticas de recursos humanos (RRHH) aprobadas para su institución?
Si existen políticas de RRHH. ¿Las conocen en su Red/Hospital?	Si existen políticas de RRHH. ¿Las conocen en su institución?
¿Cuenta con los documentos técnicos sobre Políticas de Gestión y Desarrollo de RRHH, accesibles al personal?	¿Cuenta con los documentos técnicos sobre Políticas de Gestión y Desarrollo de RRHH, accesibles al personal?
Su Red/Hospital ¿ha participado en la formulación de las políticas de RRHH de la DIRESA?	Su institución ¿ha participado en la formulación de las políticas de RRHH?

5.4 ¿Se pueden modificar las listas de chequeo?

Las listas de chequeo que se encuentran colgadas en la web no pueden modificarse. Para evitar que los vínculos y las fórmulas se dañen, estas listas han sido protegidas.

El proyecto HFG ha transferido a las instituciones públicas que han solicitado¹, todas las claves para desbloquear las hojas, así mismo se han dejado todas las indicaciones para adaptar las hojas a la realidad de cada institución.

En la página web encontrará el nombre de la persona responsable de asesorarlo en caso necesite realizar modificaciones al aplicativo.

5.5 ¿Qué pasa si tengo 2 problemas que quiero analizar?

Dado que la aprobación de la estructura del SGRH es relativamente reciente, es probable que muchos de sus procesos estén siendo implementados de manera incipiente en las instituciones públicas. No debería extrañarnos que encontremos una gran cantidad de problemas que tengan que ser abordados; de allí que el aplicativo obliga a que se concentre en un solo problema en cada uno de los procesos.

Una vez enfrentados los problemas identificados en la primera medición, se pueden seleccionar los otros problemas.

5.6 ¿Puedo elaborar los planes de mejora en los formatos de mi institución?

El aplicativo brinda la posibilidad de tener propuestas de mejora, con plazos y responsables. Esta información puede ser usada como insumo para elaborar los planes de mejora en el formato que la institución haya definido.

¹ SUSALUD

Referencias Bibliográficas

- Gobierno del Perú. (28 de Junio de 2008). Autoridad Nacional del Servicio Civil rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. *Decreto Legislativo N° 1023*, 374438. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>
- Gobierno del Perú. (12 de Setiembre de 2013). Decreto Legislativo que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de salud al servicio de estado. *DL N° 1153*. Lima, Perú. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de <http://elperuanolegal.blogspot.com/2013/09/decretos-legislativos-decreto.html#7473408270880305041>
- Hidalgo, L., & Illescas, L. (2014). *Report on and assessment of human resources management system in San Martin and other approved regions, including activities undertaken to strengthen the system and recommendations for future activities*. USAID/Políticas en Salud, Lima.
- Hidalgo, L., & Pariamachi, Y. (2013). *Report on and assessment of the human resources management system, including activities undertaken to strengthen the system and recommendations for use in other regions*. USAID/Peru/Políticas en Salud, Lima.
- OMS. (2006). Potenciar al máximo el personal sanitario existente. En *Informe sobre la salud en el mundo 2006 - Colaboremos por la salud* (pág. 67). Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de http://www.who.int/whr/2006/06_chap4_en.pdf
- SERVIR. (4 de Julio de 2013). Ley del Servicio Civil. *Ley N° 30057*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>
- SERVIR. (13 de Junio de 2014). Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. *Decreto Supremo N° 040-2014-PCM*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf