



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Proyecto Políticas en Salud

MINISTERIO DE SALUD

PAUTAS PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

2014

This document has been elaborated by USAID|Health Policy Project, financed by the United States Agency for International Development (USAID) under contract No. GHS-I-10-07-00003-00.

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

Pautas para elaborar el diagnóstico del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos en las instituciones de salud

Índice

1.	Finalidad y Objetivos	3
1.1	Finalidad.....	3
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
2.	Responsables de elaborar el diagnóstico del SGRH	4
3.	Aspectos conceptuales y metodológicos	5
3.1	SERVIR y el sistema de gestión de recursos humanos.....	5
3.2	MINSA y el SGRH en instituciones de salud.....	6
3.3	Instrumentos para el diagnóstico del funcionamiento del SGRH en instituciones de salud	12
3.4	Procedimiento para la medición del nivel de implementación el SGRH.....	14
4.	Auditoria al Informe del diagnóstico del SGRH en instituciones de salud.....	17
5.	Plan de fortalecimiento de la GRH en instituciones de salud	21
5.1	Identificación de las restricciones en la GRH y las propuestas de mejora....	21
5.2	Diseño del Plan de acciones inmediatas para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.....	24
6.	Responsabilidades.....	25
7.	Anexos.....	26
7.1	Anexo 1: Encuesta para determinar el nivel de implementación de procesos claves del sistema de gestión de recursos humanos en instituciones de salud	26
7.2	Anexo 2: Formato de Informe Técnico.....	27

1. Finalidad y Objetivos

1.1 Finalidad

Contribuir a mejorar el desempeño de los recursos humanos en salud mediante la ubicación de la persona adecuada en el lugar adecuado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Mejorar la gestión institucional de recursos humanos en salud en las Direcciones Regionales de Salud.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Lograr que las redes de salud y/o las unidades ejecutoras cuenten con el diagnóstico del nivel de implementación del sistema de gestión de recursos humanos.
- b) Identificar las restricciones que impiden la adecuada gestión de los recursos humanos de las redes de salud de las Direcciones Regionales de Salud.
- c) Definir planes de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos a nivel de las redes de salud y/o de las unidades ejecutoras.

2. Responsables de elaborar el diagnóstico del SGRH

Los responsables de participar en el levantamiento de información del diagnóstico de la GRH a nivel de redes y/o unidades ejecutoras, son todas las instancias y sus equipos respectivos, que participan directa e indirectamente de cualquier proceso de la gestión de recursos humanos.

En las instituciones de salud, los procesos de gestión de recursos humanos se desarrollan no solamente en las oficinas de recursos humanos, sino también en las:

- Unidades de racionalización
- Unidades de planificación y presupuesto
- Unidades de servicios de salud
- Unidades de salud integral
- Unidades de calidad

3. Aspectos conceptuales y metodológicos

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.

3.1 SERVIR y el sistema de gestión de recursos humanos

Mediante el DL 1023 de 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.

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.

De acuerdo con el DL 1023, el Sistema comprende:

- La planificación de políticas de recursos humanos.
- La organización del trabajo y su distribución.
- La gestión del empleo.
- La gestión del rendimiento.
- La gestión de la compensación.
- La gestión del desarrollo y la capacitación.
- La gestión de las relaciones humanas.
- La resolución de controversias.

La Ley del Servicio Civil¹ aprobada en julio del 2013, en su Artículo 6 establece las funciones de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas:

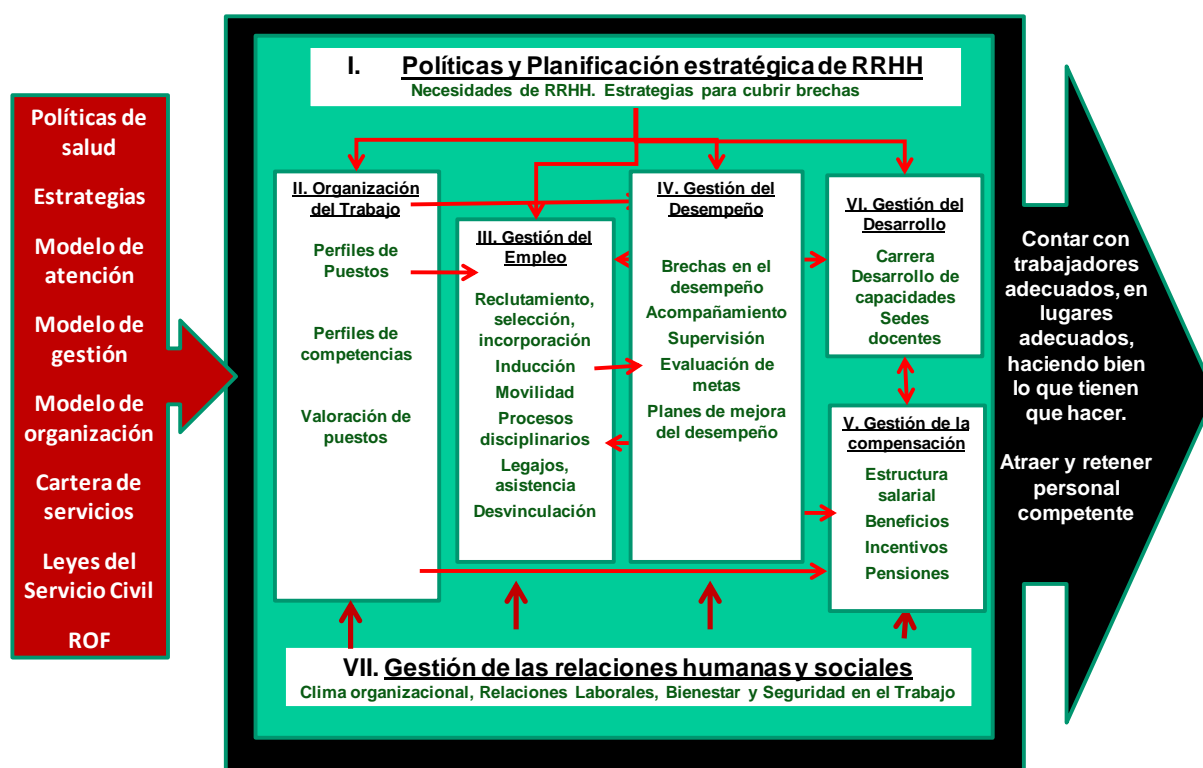
- a) Ejecutar e implementar las disposiciones, lineamientos, instrumentos o herramientas de gestión establecidas por SERVIR y por la entidad.
- b) Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, 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.

¹ Ley N° 30057, aprobada en julio del 2013

- 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.

3.2 MINSA y el SGRH en instituciones de salud

En este marco, el Ministerio de Salud propone un esquema de organización del sistema de gestión de recursos humanos para ser implementada en instituciones de salud; el mismo que se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente.- Documento técnico del MINSA

Con la finalidad de implementar el SGRH en la Direcciones Regionales de Salud, es necesario conocer el nivel de funcionamiento del sistema en todas las instancias involucradas en la gestión de recursos humanos; para lo cual se ha tomado como referencia los procesos identificados por el MINSA.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procesos del SGRH:

Política y planificación de recursos humanos en salud

Este componente es el principal responsable del alineamiento de la gestión de recursos humanos a las políticas nacionales y regionales, las estrategias nacionales de salud, y el modelo de atención integral. También es responsable de mantener la coordinación entre todos los procesos de gestión de recursos humanos, para garantizar que los trabajadores adecuados y

competentes estén trabajando donde más se necesitan, y que tengan siempre un desempeño adecuado.

Los procesos claves de este componente son:

1. **Formulación de políticas y estrategias de RRHH:** Este proceso consiste en el desarrollo de políticas y estrategias de gestión de recursos humanos que puedan atraer y retener personal competente.
2. **Desarrollo de investigaciones operativas en gestión de recursos humanos:** Este proceso es responsable de desarrollar evidencias para diseñar políticas y estrategias de gestión y desarrollo de recursos humanos que sean relevantes y costo-efectivas. Este proceso busca promover estudios de investigación principalmente en los factores que van a atraer y retener a personal competente y otras investigaciones de apoyo a las políticas de recursos humanos a diseñar.
3. **Organización y administración de la información en Recursos Humanos en Salud:** Para la adecuada GRH, se requiere contar con información confiable y actualizada de la situación de los recursos humanos, tanto a nivel institucional como a nivel sectorial. Los observatorios de recursos humanos constituyen un excelente mecanismo para mantener la información cuantitativa de recursos humanos en salud, la misma que deberá complementarse con sistemas o bases de datos que permitan registrar información relacionada por ejemplo con las competencias del personal, las evaluaciones de desempeño, las compensaciones por modalidad recibida, los incentivos recibidos, etc. Asimismo, deberán mantenerse actualizados los reportes necesarios para que los responsables de los demás procesos de la GRH puedan tomar decisiones.
4. **Control en la Gestión del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Salud:** Este proceso está orientado a apoyar a los gestores sanitarios en los diferentes niveles, así como a los responsables de los otros subsistemas en: la medición periódica de indicadores de gestión de recursos humanos; el análisis de los resultados de estas mediciones y a la definición de las medidas correctivas que fueren necesarias. Además, incluye la evaluación anual del funcionamiento de los procesos definidos para el sistema de gestión de recursos humanos, así como la evaluación de los responsables de procesos en el cumplimiento de sus funciones.
5. **Planificación estratégica de recursos humanos:** Este proceso incluye todas las acciones orientadas a la definición de los requisitos y necesidades cuantitativas y cualitativas de RHUS en todos los niveles, a corto, mediano y largo plazo, tanto a nivel institucional como sectorial; y las acciones que deben emprenderse para cubrir la brecha de RHUS identificada. La planificación e RHUS debe estar estrechamente vinculada y coordinada con las políticas de salud nacional y regional, las estrategias institucionales y el modelo de atención de la salud basada en la familia. Los retos para el proceso de planificación son la alta migración interna y externa de los trabajadores de la salud y la alta rotación de personal.
6. **Análisis del financiamiento de los recursos humanos:** Este proceso incluye las acciones necesarias para asegurar el presupuesto para dotar de RRHH suficientes para el adecuado funcionamiento de los establecimientos de salud, en base a necesidades de recursos humanos.
7. **Planificación operativa y presupuestaria:** Se refiere al proceso de diseño del plan operativo de la unidad de gestión de recursos humanos, así como a la formulación del presupuesto que asegure su adecuado funcionamiento.

Organización del trabajo

Este componente tiene como objetivo optimizar la capacidad laboral de RRHH en el trabajo, mediante procedimientos que permitan precisar el contenido de las funciones, actividades y tareas, así como las calificaciones de las personas para llevarlas a cabo.

Este subsistema se orienta principalmente a establecer un conjunto de políticas y normas respecto a la especialización del trabajo que se traduce en el "puesto de trabajo" cuyo perfil incluye la descripción del puesto (objetivo, relaciones, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) y los requisitos para el ocupante de ese puesto (formación académica,

experiencia y competencias). Por otro lado, los perfiles de competencias son elementos articuladores de las capacidades de las personas con los objetivos, metas y cultura organizacional; así como con la formación, siendo además, parte del perfil del puesto.

Los procesos claves de este componente son:

8. **Diseño de los perfiles de puestos de trabajo:** En base a las "funciones generales" establecidas en el ROF de la institución, se diseñan los puestos de trabajo de cada unidad orgánica y se define sus respectivas funciones específicas. Las funciones de cada puesto están descritas en los Manuales de Organización y Funciones (MOF). Basado en MOF, cada unidad define sus "perfiles de puestos", los mismos que tienen 2 componentes principales:
 - a. Descripción del puesto: Consiste en precisar las características del puesto, que incluye el nombre del puesto, su ubicación en la organización, las relaciones con otros puestos, su objetivo, funciones a realizar, "a quien reporta", "a quien supervisa", "con quienes coordina", así como condiciones de trabajo adecuadas para un buen desempeño laboral.
 - b. Análisis del puesto: Se refiere a las características del ocupante del puesto o los requisitos del puesto, donde se establece la responsabilidad, capacidad, cualidades que el puesto requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Incluye la formación académica requerida, la experiencia, los conocimientos, las competencias necesarias para cumplir con lo establecido en la descripción del puesto.
9. **Identificación de competencias:** Este proceso consiste en la identificación de las competencias genéricas y específicas para cada puesto.
10. **Valoración de puestos de trabajo:** Este proceso consiste en analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de definir su importancia relativa dentro de la organización, situarlos en un orden jerarquizado que sirva de base del sistema de remuneración y el desarrollo de planes de carrera en las instituciones de salud. Se debe valorar el puesto, nunca a las personas que lo ocupan.

Gestión del empleo

Se orienta principalmente a establecer un conjunto de políticas y normas respecto al ingreso, movilización y salida de las personas de las organizaciones de salud en función al perfil del puesto establecido por el empleador, de tal manera que permita el logro de los objetivos sanitarios del sector.

Los procesos claves de este componente son:

11. Reclutamiento, Selección, Incorporación, Inducción:

Reclutamiento.- Proceso mediante el cual las organizaciones de salud atraen y convocan la mayor cantidad de candidatos para sus procesos de selección, a partir de necesidades identificadas en el proceso de planeamiento. El reclutamiento utiliza fuentes internas (mediante promoción o transferencia) o externas (a través del mercado laboral).

Selección: Proceso de comparación o confrontación que busca escoger entre los candidatos reclutados, no solo aquellos que se ajusten al perfil del puesto sino esencialmente, los que cuenten con las competencias necesarias para un desempeño exitoso. Incluye la definición de criterios, normas, procedimientos, instrumentos para la evaluación de postulantes y la selección de personal; así como la conformación de los Comités de Selección.

Incorporación (Nombramiento o Contratación): Proceso mediante el cual se establece la formalización del ingreso del candidato seleccionado a las organizaciones de salud, así como las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al vínculo laboral. Incluye el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación; los procedimientos de contratación; y la definición de los deberes y derechos del trabajador.

Inducción: Es un proceso de orientación general que se brinda, previo al inicio de la actividad laboral del personal contratado, y que consiste en proporcionarle información básica sobre la institución (normas, políticas y características de la organización), la naturaleza del puesto y

funciones a desarrollar e información relevante para realizar sus actividades de manera satisfactoria (deberes y derechos, personal de salud con el cual laborará, entre otros).

12. **Desplazamiento:** Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el personal de salud, que se realiza tanto dentro como fuera de las instituciones de salud, de acuerdo a necesidades identificadas en el servicio de destino y que son compatibles con la disponibilidad del servicio de origen y la propia necesidad del trabajador, cumpliendo con lo dispuesto por la normatividad vigente. Incluye la definición de los tipos de desplazamiento; el cumplimiento de las normas y criterios de desplazamiento; y los procedimientos administrativos para cada tipo de desplazamiento.
13. **Administración de legajos y declaraciones juradas; control de asistencia y permanencia:** Consiste en la conservación, actualización, veracidad y legalidad de los documentos del personal de la institución; así como al cumplimiento de las normas de presentación de las declaraciones juradas. También se incluye a la administración y control de la jornada laboral, los permisos, las vacaciones, las licencias, etc.
14. **Administración de Procesos disciplinarios:** Es el proceso mediante el cual se define la responsabilidad en determinados actos administrativos. Incluye el cumplimiento de los procedimientos disciplinarios de acuerdo a la normatividad aplicable; la tipificación de la falta, diseño del Reglamento Interno de Trabajo (RIT); el registro y actualización en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD).
15. **Desvinculación Laboral:** Es el proceso mediante el cual se procede a finalizar el vínculo laboral entre el personal y la institución. La desvinculación puede ser voluntaria o involuntaria, en cumplimiento de los derechos laborales y en el marco de la normatividad vigente. Existen actualmente algunas modalidades como la renuncia, separación, despido, cese, entre otros. Incluye el cumplimiento del marco normativo sobre causales de desvinculación, procedimientos de desvinculación laboral y requisitos, normas y criterios de cese laboral.

Gestión del desempeño

La Gestión del desempeño permite, alinear la estrategia de la institución con los objetivos de los trabajadores y de esta manera, mejorar el desempeño del personal de forma continua y en consecuencia el desempeño de la institución. Parte de la gestión del desempeño es el proceso de evaluación, que permite que cada miembro de la institución conozca, en todo momento, qué se espera del trabajador, tanto desde el punto de vista cuantitativo (Qué y Cuánto), y cualitativo (Cómo y competencias), en un período determinado. El objetivo de la evaluación es establecer estrategias para la solución de problemas en el desempeño, para motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La Gestión del Desempeño define y mide los estándares de competencias y las metas de rendimiento a alcanzar por el personal de salud, con la finalidad de promover y mantener el nivel más alto posible de desempeño con base en un reconocimiento de méritos, capacidad e igualdad de oportunidades.

Los procesos claves de este componente son:

16. **Planificación del Desempeño:** Consiste en la definición de los estándares de competencias y las metas de rendimiento individuales a alcanzar, acordes con las prioridades, estrategias y objetivos de la institución. Así mismo, incluye la definición de la metodología para la evaluación del desempeño así como el diseño de los instrumentos de evaluación necesarios para una medición objetiva de las competencias del personal y del cumplimiento de las metas de rendimiento establecidas.
17. **Supervisión:** Consiste en el apoyo permanente y sistemático al personal de salud a fin de que mejore su desempeño, basado en la observación del trabajador a lo largo del proceso de trabajo, y la retroalimentación correspondiente, de tal manera que se promueva una mejora continua de sus competencias. Este proceso recae principalmente, en los líderes o jefes inmediatos.
18. **Evaluación del Desempeño:** Consiste en la medición objetiva y transparente, de las competencias del personal de salud, así como de las metas institucionales, alcanzadas en

un período de tiempo definido, siguiendo una metodología previamente definida; cuyos resultados deben ser comparados con los estándares de competencias y metas establecidas en el proceso de planificación del desempeño.

19. **Retroalimentación y Diseño de Planes de Mejora del Desempeño Individual:** En este proceso, se diseñan los planes de mejora del desempeño individual, a partir de los resultados individuales de la evaluación del desempeño. En este proceso, los jefes definen los objetivos de desempeño de cada trabajador para el siguiente año.

Gestión de la compensación

La Gestión de la Compensación está orientada a las retribuciones que brinda la organización como contraprestación del trabajo realizado. La retribución puede tener diversos elementos:

- El sueldo o salario base, que es una cantidad fija que se paga por hora o mensual.
- Los incentivos monetarios y no monetarios relacionados con el reconocimiento al desempeño.
- Los beneficios que son las prestaciones que se establecen por ley y los adicionales otorgados por la institución.

Los procesos claves de este componente son:

20. **Diseño de Estructuras Salariales / Diseño del Sistema de Remuneraciones:** Es la definición de la Escala Salarial en base al perfil y a la clasificación del puesto por niveles.
21. **Administración de salarios o Gestión de la Planilla:** Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, que se plasma, entre otras cosas, en la planilla de pago. Incluye la definición de las compensaciones remunerativas y no remunerativas; el manejo de la planilla electrónica: Planilla Mensual de Pagos (PLAME) y el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO); la liquidación de beneficios sociales, CTS, gratificaciones, aguinaldos y otros; el registro de las rentas de cuarta y quinta categoría.
22. **Administración de beneficios y bonificaciones, compensación ajustada y priorizada:** Son beneficios extra salariales que se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, seguro de salud, entre otros.
23. **Administración de Incentivos:** Incluye las normas e instrumentos definidos y aplicados por la institución para reconocer los logros del trabajador sin efectos salariales; puede ser monetario y no monetario.
24. **Administración de pensiones:** Incluye el procedimiento de reconocimiento del otorgamiento de la pensión; la verificación de sobrevivencia; y la aplicación de la normativa para el pago de las pensiones.

Gestión del desarrollo y la capacitación

La gestión del desarrollo y la capacitación, define prácticas orientadas a favorecer el "desarrollo profesional y laboral" de los trabajadores de salud, de acuerdo a sus competencias, proporcionando espacios de aprendizaje y líneas de carrera acordes con la cultura y estructura organizacional.

Los procesos claves de este componente son:

25. **Progresión laboral y carrera:** Este proceso se encarga de las políticas y procedimientos que rigen el ascenso del recurso humano y el cambio de grupo ocupacional en la institución. Implica la asunción de funciones y responsabilidades de mayor dificultad o complejidad a las del nivel de procedencia. La progresión laboral incluye: la progresión de "grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos" que se puedan establecer, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y grupo ocupacional, al que el trabajador pertenece ("progresión horizontal") y el ascenso en la estructura de puestos de trabajo que tenga la organización, desde un cuerpo o escala a otro superior ("progresión vertical").

26. **Desarrollo de capacidades:** Este proceso se encarga de brindar instrumentos y herramientas para facilitar el aprendizaje individual y colectivo, con la finalidad de desarrollar las competencias laborales del personal. El término "competencia laboral", se refiere a los "conocimientos y capacidades" demostradas en el trabajo; reflejan la contribución del trabajador a los objetivos de la organización.
27. **Regulación docencia servicio:** Este proceso comprende un conjunto de acciones para articular las actividades de formación de RHUS dentro de los servicios de salud (relación docencia-servicio); donde los servicios de salud, cumpliendo con su misión de brindar atenciones de salud a la población, se constituyen en "campos educativos" para el personal de salud. La doble naturaleza de estos espacios de formación, exige la regulación y el control del cumplimiento de normas para garantizar la calidad de ambos servicios: el sanitario y el educativo.

Gestión de las relaciones humanas y sociales

Es el componente de gestión de recursos humanos que busca regular y armonizar las interacciones entre los individuos, con énfasis en su dimensión colectiva. Incluye políticas y prácticas vinculadas al Clima y Cultura Organizacional; las relaciones laborales; el bienestar social y la salud y seguridad en el trabajo.

Este componente se relaciona y da soporte a todos los componentes mencionados anteriormente, porque garantiza las condiciones para el trabajador logre un desempeño productivo y positivo.

Los procesos claves de este componente son:

28. **Gestión del Clima Organizacional:** Este proceso está orientado a mantener o mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los trabajadores. Se entiende por clima organizacional al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto; que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización; el clima organizacional influye sobre la conducta de los trabajadores.
29. **Gestión de las Relaciones Laborales:** Este proceso incluye el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.). Estos interlocutores representan a los trabajadores o a grupos de trabajadores. Este proceso involucra las negociaciones colectivas de los salarios y las condiciones de trabajo, que permitan manejar de manera apropiada los conflictos.
30. **Bienestar, Salud y Seguridad en el Trabajo:** Este proceso incluye dos grupos de actividades:
- Bienestar Social: El cual incluye un conjunto de factores que participan en la calidad de la vida del personal y su familia; y que permiten que su permanencia en el lugar de trabajo tenga todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. Los programas de bienestar social incluyen la promoción de actividades deportivas, celebraciones de acontecimientos notables, servicios de cafetería o restaurante, ayuda educativa, servicios financieros, guarderías infantiles, agencias de cuidados a las personas de la tercera edad, entre otros.
 - Salud y Seguridad en el trabajo: Se refiere a un conjunto de normas; procedimientos; y medidas "técnicas, educativas, médicas y psicológicas", que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, implementando medidas para prevenir los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con el diagnóstico y la prevención de las enfermedades ocupacionales; a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

3.3 Instrumentos para el diagnóstico del funcionamiento del SGRH en instituciones de salud

Para realizar el levantamiento de la información, se usarán los instrumentos proporcionados por el MINSA², parte de los cuales han sido validados por las DIRESA que conformaron el Comité Técnico de la CIGS, responsable de elaborar la propuesta de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.

Los instrumentos que se usarán para elaborar el diagnóstico son:

- a) Un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para cada uno de los procesos del SGRH. (Ver Anexo 1)
- b) Una hoja de cálculo para colocar las respuestas a las preguntas cerradas, que se proporcionará en un CD.
- c) Un formato de Informe Técnico (Ver Anexo 2).

Los procesos claves que han sido considerados en cada uno de los sub-sistemas se muestran en el siguiente cuadro:

Listado de procesos claves de cada subsistema del SGRH

SUB-SISTEMAS	PROCESOS CLAVES
Políticas y Planificación estratégica de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de políticas y estrategias de gestión y desarrollo de recursos humanos 2. Desarrollo de investigaciones operativas 3. Organización y administración de la información en recursos humanos en salud 4. Control en la gestión de recursos humanos en salud 5. Planificación estratégica de recursos humanos 6. Financiamiento de recursos humanos 7. Planificación operativa y presupuestaria
Organización del Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 8. Diseño de perfiles de puestos de trabajo 9. Identificación de competencias 10. Valoración de puestos de trabajo
Gestión del empleo	<ol style="list-style-type: none"> 11. Reclutamiento, Selección, Incorporación e Inducción 12. Desplazamiento o movilidad del personal 13. Administración de legajos y declaraciones juradas; control de asistencia y permanencia 14. Administración de procesos disciplinarios 15. Desvinculación del personal
Gestión del desarrollo y la Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 16. Progresión laboral (Promoción y Carrera) 17. Desarrollo de capacidades 18. Regulación docencia – servicio
Gestión del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 19. Planificación del desempeño 20. Supervisión 21. Evaluación del desempeño 22. Retroalimentación y diseño de planes de mejora del desempeño individual
Gestión de la compensación	<ol style="list-style-type: none"> 23. Diseño de estructuras salariales 24. Administración de salarios o gestión de la planilla 25. Administración de beneficios y bonificaciones, compensación ajustada y priorizada. 26. Administración de incentivos 27. Administración de pensiones
Gestión de las relaciones humanas y sociales.	<ol style="list-style-type: none"> 28. Gestión del clima organizacional 29. Gestión de las relaciones laborales 30. Bienestar, Seguridad y Salud en el trabajo

² La encuesta para evaluar todos los procesos del SGRH han sido aplicados en la DIRES San Martín con la asistencia técnica del proyecto USAID|Perú|Políticas en salud.

El cuestionario

Las preguntas cerradas del cuestionario tienen como única respuesta SI o NO, donde el NO está identificando la existencia de un “problema”.

Ejemplos de preguntas cerradas

- ¿Cuenta con Políticas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos?
() SI () NO
- ¿Las Políticas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos están aprobadas?
() SI () NO

¿Cuentan con al menos el 60% de perfiles para los puesto de los siguientes niveles?

N°	Nivel	60% de perfiles	
		SI	NO
1.	DIRESA		
2.	Red		
3.	Oficina de Operaciones		
4.	MR		

Las preguntas abiertas están formuladas para profundizar el análisis de las respuestas a las preguntas cerradas.

Ejemplos de preguntas abiertas

De acuerdo con su ROF vigente, ¿Cuáles son las instancias que participan en la estimación de requerimientos de recursos humanos y en el diseño de los planes de dotación en su institución?

Nivel	¿Participa?		En caso de que participe	
	SI	NO	Nombre de la unidad responsable	Función específica
En DIRESA				
En la Red				
En la MR				

En relación a los concursos realizados durante el año pasado, llenar la siguiente información

2012 Mes	# días de difusión del concurso	Resultado		
		Concurso culminado	Concurso desierto	Concurso impugnado

La hoja de cálculo

Una vez llenada la encuesta, se procederá a llenar la columna en amarillo de la hoja de cálculo que será proporcionada, con las respuestas marcadas en la encuesta. Una vez llenadas las respuestas, de manera automática se obtendrán gráficos y tablas por cada subsistema.

Cada pregunta ha sido ponderada en función a la importancia estratégica para el adecuado funcionamiento del SGRH.

A continuación se presenta una parte de la matriz que encontrará en la hoja de cálculo.

Matrices para llenar con la información de la encuesta

Ejemplo:

POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE RHUS

En la columna "Observado", marcar "1" si la respuesta es SI; y "0" si la respuesta es NO

	Alternativas		Puntos máximo	Observado	Ponderación	Puntaje obtenido	% avance
	Formulación de políticas y estrategias de gestión y desarrollo de recursos humanos						
1	SI=1	NO=0	1		2	0.0	0%
2	SI=1	NO=0	1		2	0.0	0%
3	SI=1	NO=0	1		3	0.0	0%
4	SI=1	NO=0	1		1	0.0	0%

Para el análisis de los resultados, se ha utilizado la siguiente calificación:

- Alto desarrollo: >80% de avance
- Desarrollo medio: 40% – 80% de avance
- Poco desarrollo: <40% de avance

Formato de Informe Técnico

El objetivo del diagnóstico no es solo encontrar los problemas en el funcionamiento del SGRH en las redes / unidades ejecutoras, sino, a partir de ello poder plantear un conjunto de alternativas de solución. El formato de Informe Técnico es una ayuda para que las Redes / Unidades ejecutoras puedan presentar los resultados del diagnóstico y sus propuestas de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en su nivel.

3.4 Procedimiento para la medición del nivel de implementación el SGRH

Las instancias 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 seguirá el siguiente procedimiento:

ANTES DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO EN LAS REDES / UNIDADES EJECUTORAS

1. La Oficina de Recursos Humanos -o quien haga sus veces- en la DIRESA, designará mediante una comunicación oficial, a un "responsable" en cada Red de salud o en cada unidad ejecutora, para realizar el diagnóstico de la gestión de recursos humanos.
2. La Oficina de Recursos Humanos -o quien haga sus veces- en la DIRESA, distribuirá el presente documento con los instrumentos para el levantamiento y registro de la información, a cada responsable designado en las Redes o en las UE.
3. El responsable designado en las Redes o en las UE organizará un taller de trabajo para el levantamiento de la información, comunicando a la Oficina de Recursos Humanos -o quien haga sus veces- en la DIRESA, la fecha del taller y la lista de participantes.
4. El Director de la Red y el Jefe de la UE darán las facilidades para que el responsable designado en las Redes o en las UE convoque a todas las personas o instancias involucradas en algún proceso de la gestión de recursos humanos, para que participe en el Taller de trabajo para el levantamiento del diagnóstico del nivel de implementación de la gestión de recursos humanos.

5. Días antes de taller, el responsable designado en las Redes o en las UE distribuirá el presente documento a todos los participantes del taller, para que hagan una revisión preliminar de los ítems a ser evaluados. Esto facilitará el llenado de la información durante el taller.

DURANTE EL TALLER EN LAS REDES / UNIDADES EJECUTORAS

1. El responsable designado en las Redes o en las UE presentará a los participantes:
 - a. Los objetivos del taller
 - b. El Sistema de gestión de recursos humanos propuesto por el MINSA
 - c. La metodología y los instrumentos a utilizar durante el taller
2. El responsable designado en las Redes o en las 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	PARTICIPANTES: Responsables de
A	Gestión del empleo Gestión de la compensación Gestión de las relaciones humanas y sociales	Planillas Contratos Administración de personal SERUMS
B	Políticas y Planificación de recursos humanos Organización del Trabajo Gestión del desempeño Gestión del desarrollo y la capacitación	Racionalización Planificación Servicios de salud Atención integral Calidad Capacitación SERUMS

3. Cada grupo procederá a realizar lo siguiente:
 - a. Designar a un moderador.
 - b. Verificar que los materiales e instrumentos para los subsistemas que les ha tocado evaluar estén completos (pautas, encuesta, informe).
 - c. Verificar que cuenten con una computadora donde esté instalada la hoja de cálculo donde se vaciarán los resultados de la encuesta; y designar a un responsable del grupo de llenar la información en el aplicativo.
 - d. 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 3.2 de este documento. El moderador deberá verificar que todos los integrantes del grupo hayan comprendido el contenido del subsistema.
 - e. Una vez que han quedado claros los procesos del subsistema a evaluar, los miembros del grupo responderán una a una las preguntas abiertas y cerradas de la encuesta. El moderador leerá la pregunta y por consenso se marcará la respuesta.
 - f. 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. O se colocará “0” según el caso.

- g. Recordar que en base a estos resultados, se plantearán las respectivas mejoras, por lo que se espera que marquen las respuestas con veracidad.
 - h. El responsable de llenar la hoja de cálculo irá llenando la matriz mientras se vayan resolviendo las preguntas de la encuesta.
 - i. Una vez que el grupo haya terminado de llenar la encuesta del subsistema, el moderador verificará que todas las preguntas del subsistema evaluado estén respondidas en la encuesta y en la hoja de cálculo.
 - j. Continuar con el siguiente subsistema, repitiendo los pasos señalados desde el literal d)
4. Una vez que han llenado la encuesta y la hoja de cálculo, ingresen al libro “Gráficos” de la hoja de cálculo donde encontrarán todos los resultados de la encuesta en tablas y gráficos que facilitarán el análisis. Llenar las columnas vacías de acuerdo a las indicaciones que se dan en el siguiente capítulo “Plan de fortalecimiento de la GRH”.
 5. Una vez identificadas las propuestas de mejora, pasen al siguiente libro de la hoja de cálculo “Propuestas de mejora” y completen la información, de acuerdo a las indicaciones que se dan en el siguiente capítulo “Plan de fortalecimiento de la GRH”.
 6. Finalmente, el grupo designará a los responsables de elaborar el Informe Técnico donde se plasmarán los resultados del taller.

DESPUÉS DEL TALLER

El equipo responsable de elaborar el Informe Técnico, se reunirá a plasmar los resultados en el formato de informe que se le ha entregado.

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.

4. Auditoría al Informe del diagnóstico del SGRH en instituciones de salud

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:
5.- ¿Las Políticas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos están aprobadas?	Las políticas aprobadas con su respectiva resolución
27.- ¿Han desarrollado algún tipo de investigación relacionada con la gestión de recursos humanos?	El protocolo de la última investigación.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
30.- ¿En el último año han diseñado perfiles de puestos en alguna unidad orgánica?	El último perfil de puesto elaborado
55.- ¿En el último año han diseñado perfiles de competencias en alguna unidad orgánica?	El último perfil de competencias elaborado

GESTIÓN DEL EMPLEO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
5.- ¿Cuentan con un reglamento de concurso para CAS?	El reglamento utilizado en el último concurso
54.- ¿Tiene un sistema para archivar y llevar el registro de todos los procesos de selección realizados?	El file o expediente del último proceso de selección.
63.- ¿En el último proceso de contratación, ¿Han realizado la inducción al nuevo personal incorporado?	El programa de inducción del último proceso de incorporación
88.- ¿Cuentan con normas para el destaque de los trabajadores en caso de Unidad conyugal?	La norma aprobada
89.- ¿Cuentan con normas para el destaque de los trabajadores en caso de Unidad	La norma aprobada

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
conyugal?	
90.- ¿Cuentan con normas para el destaque de los trabajadores en caso de Unidad conyugal?	La norma aprobada
131.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de fallecimiento?	La norma aprobada
132.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de renuncia?	La norma aprobada
133.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de despido?	La norma aprobada
134.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de destitución por falta grave?	La norma aprobada
135.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de invalidez permanente?	La norma aprobada
136.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de jubilación?	La norma aprobada
137.- ¿Cuentan con normas actualizadas para los procesos de desvinculación en caso de término de contrato?	La norma aprobada

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
12.- ¿En el último año han elaborado un plan para la evaluación del desempeño del personal de su institución?	El plan de evaluación de desempeño
17.- 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
23.- Los reportes o informes del acompañamiento (supervisión) son firmados por el personal visitado	El informe de la última visita de supervisión
27.- Las unidades orgánicas de su institución programan evaluaciones de desempeño a su personal	El plan operativo anual (o el plan de trabajo anual de una unidad orgánica donde se han programado actividades de evaluación de desempeño
63.- Se otorga algún tipo de certificación al	La certificación otorgada al trabajador

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
personal que ha demostrado ser competente en la evaluación del desempeño	evaluado con buen desempeño.

GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
7.- ¿En el último año han realizado procesos de promoción o ascenso al personal de su institución?	El expediente del último proceso de promoción realizado.
41.- ¿Han diseñado una política de capacitación?	La política de capacitación diseñada
42.- ¿Esta política está aprobada?	La directiva que aprueba la política de capacitación
44.- ¿Cuentan con una guía metodológica para el desarrollo de capacidades?	La guía de capacitación
48.- ¿En el último año han realizado procesos de capacitación al personal de su institución?	El archivo o expediente el último proceso de capacitación realizado
89.- ¿Cuentan con criterios para calificar a las sedes docentes?	Los criterios para calificar las sedes docentes
90.- ¿Estos criterios están aprobados?	La directiva que aprueba los criterios para calificar las sedes docentes
91.- ¿Cuentan con convenios con instituciones formadoras?	El último convenio (si el último convenio ha sido suscrito el 2013, NO adjuntar en esta pregunta)
92.- Tienen un Comité Regional de Pregrado (COREPRES) conformado oficialmente?	La directiva que aprueba la conformación del COREPRES
100.- ¿En el último año han suscrito convenios MARCO con instituciones formadoras?	El último convenio suscrito este año, que puede ser la misma evidencia para la pregunta 91.

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
5.- ¿La escala salarial está aprobada?	La directiva que aprueba la escala salarial
36.- Cuentan con una norma o directiva aprobada para administrar las planillas del personal?	La directiva para administrar la planilla que están aplicando.
45.- ¿Cuentan con una norma o directiva vigente para administrar las bonificaciones del personal?	La directiva para administrar las bonificaciones y pensiones que están aplicando.
51.- ¿Cuentan con normas o políticas	La norma o política o directiva aprobada para

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
aprobadas para la aplicación de incentivos?	la aplicación de incentivos.
53.- ¿En el último año han otorgado incentivos monetarios?	La norma que aprueba el otorgamiento de incentivos al personal.
69.- ¿Cuentan con una norma o directiva aprobada para administrar las pensiones del personal?	La directiva para administrar las pensiones que están aplicando.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

PREGUNTA	EVIDENCIA Si la respuesta es "SI" adjuntar:
7.- ¿El año pasado han realizado la medición del clima organizacional?	El informe técnico del estudio de clima organizacional
28.- ¿En el último año se han realizado negociaciones con los sindicatos que han dejado satisfechas a todas las partes involucradas?	El acta de la última negociación.

5. Plan de fortalecimiento de la GRH en instituciones de salud

El producto de la medición del nivel de implementación del SGRH es el Plan para fortalecer la gestión de recursos humanos. A continuación se presentan las pautas para elaborar este documento.

5.1 Identificación de las restricciones en la GRH y las propuestas de mejora

Una vez que se ha completado la encuesta y se hayan vaciado todas las respuestas en la hoja de cálculo, se procederá al análisis de los resultados, la identificación de los problemas, su análisis y el planteamiento de propuestas de mejora.

Para facilitar este análisis, en el **Anexo N° 2** de la presente directiva, se presenta el formato de Informe Técnico, donde colocarán las tablas y gráficos de la hoja de cálculo y se procederá al análisis de estos resultados.

La matriz de análisis es la siguiente:

Los resultados, fortalezas y debilidades de cada proceso se muestran en la siguiente tabla:

Proceso y nivel de implementación	Fortalezas	Descripción del o los problemas	Restricciones (Análisis)	Consecuencias	Propuesta de mejora

- En la columna “Proceso y nivel de implementación” coloque el nombre del proceso que corresponda y el resultado de la evaluación.
- En la columna “Fortalezas”, señale los aspectos positivos encontrados en este proceso; es decir, describa todos los ítems que han tenido un “SI” como respuesta en la encuesta y mencione además las razones que el grupo considera que existen para haber logrado una respuesta positiva.
- En la columna “Descripción del o los problemas”, señale los aspectos deficitarios encontrados en este proceso; es decir, describa todos los ítems que han tenido un “NO” como respuesta en la encuesta.
- En la columna “Restricciones”, coloque el resultado del análisis de los resultados alcanzados; es decir, describa las explicaciones o las razones por las que no se están cumpliendo con los procedimientos que forman parte del proceso evaluado y que explica el por qué se ha obtenido un “NO” como respuesta en la encuesta.
- En la columna “Consecuencias”, coloque las consecuencias que tiene o que potencialmente se tendrán si no se hace nada para solucionar el problema encontrado. Identificar esto es importante, ya que podemos saber si estamos controlando el problema mediante el monitoreo de estas consecuencias.
- En la columna “Propuesta de mejora”, señale las intervenciones que el grupo de trabajo propone para vulnerar las restricciones encontradas. Se sugiere que las intervenciones propuestas no se definan tomando en cuenta el problema identificado; sino las causas, explicaciones o restricciones encontradas en el análisis del problema.

Ejemplo:

Proceso y nivel de implementación	Fortalezas	Descripción del o los problemas	Restricciones	Consecuencias	Propuesta de mejora

Proceso y nivel de implementación	Fortalezas	Descripción del o los problemas	Restricciones	Consecuencias	Propuesta de mejora
Organización y administración de la información de RHUS 76% de avance	De acuerdo al ROF vigente, la DDRH es responsable de mantener actualizada la información de los RHUS, para ello cuentan con los sistemas de reporte oficial, que registra gran parte de la información relacionada con la situación laboral de los recursos humanos de la institución. Los participantes del taller refieren que utilizan la información de estos sistemas para tomar decisiones.	Los sistemas que se utilizan no registran los conceptos no remunerativos; la asistencia, tardanza y faltas del trabajador; los concursos públicos realizados; la ubicación actual del trabajador; el legajo de los servidores.	Se cuenta con aplicativos de reporte al MEF (Planillas, SIGA), pero faltan datos para tomar decisiones y hacer un análisis más integral. Esto debido a que no se identifica la necesidad de diseñar sus propios sistemas para las decisiones que deben tomarse tanto en el nivel regional como desde las unidades ejecutoras.	Se registra información insuficiente para tomar decisiones. Al no saber la ubicación de los trabajadores, se contrata donde no se necesita. Las unidades operativas no reportan los concursos públicos que realizan.	Diseñar un sistema de información de RRHH complementaria a los existentes, con información relacionada con la dotación actual, ubicación real del trabajador, contrataciones por toda fuente, de tal manera que esta información fluya de abajo hacia arriba periódicamente, identificando responsables de mantener este sistema de información de RHUS y fortalecer sus capacidades.

Después de haber identificado los problemas en la gestión de recursos humanos y haber planteado alternativas de solución, deberán proceder a consolidar todas las propuestas de mejora en la siguiente tabla, donde además deberán identificar a que línea o líneas de acción corresponde la propuesta de mejora, y las personas que serían responsables de su implementación.

Procesos de mejora para el funcionamiento adecuado del SGRH en XXXX

	Propuestas de mejora	Líneas de acción					RESPONSABLE
		Designar responsable	Desarrollo de capacidades	Diseño de Documento técnico / herramientas	Implementar sistemas	Diseñar y aprobar una norma	
1							
2							
3							
4							
5							
..							
...							

Las líneas de acción que se han considerado son las siguientes:

- Designar a un responsable: Cuando no existe responsable de ese proceso

- Desarrollo de capacidades: Cuando la función no se desempeña adecuadamente y requiere un plan de fortalecimiento de capacidades.
- Diseño de documentos técnicos / herramientas: Cuando la mejora está relacionada al diseño de un informe, metodología o instrumentos que permitan mejorar la gestión de un proceso determinado.
- Implementación de sistemas: Cuando se requiere el funcionamiento de un conjunto de procesos interrelacionados que requieren el diseño de mapas de procesos definiendo flujos de decisiones y responsables.
- Diseño y aprobación de una norma o política: Cuando el buen funcionamiento de un proceso requiere la aprobación de una norma regional o nacional.

Ejemplo:

	Propuestas de mejora	Líneas de acción					RESPON-SABLE
		Designar responsable	Desarrollo de capacidades	Diseño de Documento técnico / herramientas	Implementar sistemas	Diseñar y aprobar una norma	
1	Revisión de las políticas regionales de RRHH diseñada, e incorporar aspectos faltantes para alinearlos a la Ley del Servicio Civil.			X			
2	En base al diagnóstico del SGRH, identificar temas de investigación a ser co-financiadas con el nivel central.			X			
3	Definir los aspectos de la GRH que se desean monitorear y diseñar sistemas de reporte, consolidación, análisis y difusión de esta información para los decisores.			X	x		
4	Conformar un Comité ad hoc que defina los indicadores de GRH y los procedimientos para la recolección de datos, registro, medición y análisis periódico de los resultados de los indicadores.			X	x		
5	Fortalecer capacidades de los gestores y del Comité ad hoc para monitorear los indicadores de GRH.		X				
6	Diseñar un sistema de información de RRHH complementaria a los existentes, con información relacionada con la dotación actual, ubicación real del trabajador, contrataciones por toda fuente, de tal manera que esta información fluya de abajo hacia arriba periódicamente, identificando responsables de mantener este sistema de información de RHUS y fortalecer sus capacidades.	x	X		x		
7	Designa a un responsable del diseño de perfiles de puesto y fortalecer capacidades del responsable.	x	X				
...						

5.2 Diseño del Plan de acciones inmediatas para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos

Finalmente, los grupos de trabajo deberán elaborar el Plan de acciones inmediatas para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, tomando en cuenta la matriz con los procesos de mejora y las líneas de acción propuestas.

Para cada línea de acción se ha elaborado un objetivo específico, quedando los objetivos de la siguiente manera:

OBJETIVO GENERAL: Mejorar la Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de **XXXXX** en el periodo 2013 – 2014.

Objetivo específico 1: Lograr que todos los procesos claves para la gestión de recursos humanos de la **XXX** se encuentren en alguna unidad orgánica de la institución y se cuente con una persona competente responsable de su adecuada implementación.

Objetivo específico 2: Fortalecer las capacidades del equipo de recursos humanos para la gestión institucional de recursos humanos en la **XXXXX**, mediante el diseño e implementación del Plan de desarrollo de capacidades 2013.

Objetivo específico 3: Contar con documentos técnicos para mejorar la implementación de los procesos de la gestión de recursos humanos en la **xxxxx**

Objetivo específico 4: Contar con directivas y/o manuales de procedimientos que permitan la adecuada implementación de los procesos claves en la gestión de recursos humanos desde la MR hasta la DIRESA.

Objetivo específico 5: Contar con resoluciones regionales o nacionales que viabilicen la adecuada implementación de los procesos claves en la gestión de recursos humanos en la DIRESA.

En los espacios resaltados deberán colocar el nombre de la unidad de análisis, es decir el nombre de la instancia sobre la cual han realizado el diagnóstico.

El grupo de trabajo podrá plantear más objetivos o mejorar los objetivos que se proponen en esta directiva.

Para cada objetivo específico deberán plantear las actividades que esperan desarrollar durante el 2014. La matriz de programación es la siguiente:

Actividades	Producto de la actividad (meta)	Presupuesto	Responsable	Cronograma mensual 2014													
				2013													

6. Responsabilidades

DIRESA:

Como autoridad sanitaria en la Región le corresponde brindar asistencia técnica a las instancias involucradas para el correcto cumplimiento de las pautas brindadas.

Además, deberán consolidar los planes de mejora para contar con un solo Plan de fortalecimiento de la GRH en la DIRESA.

RED/UNIDAD EJECUTORA:

- a) Ejecutar lo dispuesto en el presente documento.
- b) Elaborar el informe técnico del diagnóstico del nivel de implementación de la GRH en su institución y elevarlo a la DIRESA.
- c) Participar en las reuniones de monitoreo y evaluación de los resultados de la encuesta, las mismas que serán convocadas por la DIRESA.

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Encuesta para determinar el nivel de implementación de procesos claves del sistema de gestión de recursos humanos en instituciones de salud

7.2 Anexo 2: Formato de Informe Técnico