Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

2010: AÑO DE LA SOLIDARIDAD

Viva Nicaragua Libre!

MINISTERIO DE SALUD
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos

CRÉDITOS

GRUPO DE AUTORES:

Lic. Reyna Castillo – Ex Directora División de Planificación y Normación RRHH
Lic. Nydia Icaza, Especialista de Desarrollo División de Educación en Salud RRHH
Lic. Lissette Linares, Consultora Proyecto PRONICASS
Lic. María Marta Acevedo, Consultora Proyecto PRONICASS
Lic. Lucía Murillo Lau, Asesoría Legal
Lic. José Humberto Murillo Aguilar – Dir. Gral. Recursos Humanos
Lic. Ruth Elizabeth González Hodgson – Responsable RRHH CNS MINSA
Dr. Eduardo José Parrales Gámez – Dir. Gral. Docencia e Investigaciones
Lic. Manuel de Jesús Pérez Fonseca– Dir.de Planificación y Normación de RRHH
Lic. Justa del Rosario Pérez Acuña – Asistente Despacho Ministerial
Lic. Marlon Alonso Duriettz – Consultor IESSCA
Dra. Wendy Idiáquez Mendoza – Directora General de Extensión de la Calidad de la Atención
Lic. Miriam Chávez González – Directora Nacional de Enfermería
Lic. Ana Mercedes Villanueva Roa – Equipo técnico de Enfermería
Dr. Carlos Cuadra Ramos – Director de Servicios Especializados
Dr. Erwin Rayo – Director de Organización de los Servicios

COLABORADORES:

Lic. Claritza Morales Pedroza, Coordinadora Proceso Talento Humano, PRONICASS-MSH.
Lic. Esperanza Villegas, Especialista de Planificación de Recursos Humanos
Lic. Fátima Zúñiga Arévalo – Coordinadora de Programa
Lic. Martha Silva – Directora – Dirección de Enfermería

VALIDACIÓN:

Douglas López Hernández, Médico – Dirección de Servicios de Salud
Juan Darce, Coordinador de Programas - Dirección de Servicios de Salud
Dalila López Pérez, Metodologa de Salud – Educación en salud/ Nivel Central
Esperanza Villegas, Analista de Planificación – RR HH / Nivel Central
Sandra Jirón Diantre, SDAF- H.A Japón – Nicaragua Granada
Sandra Marenco, Responsable de Recursos Humanos - H.A Japón – Nicaragua Granada
Irina Dawn, Jefa de Enfermería- H.A Japón – Nicaragua Granada
Heberto Amador, SDAF– HA Japón Nicaragua Granada
Delia Law, FETSALUD – SILAIS Granada
Juan A. Benavides, Responsable de Recursos Humanos – HAMG – Ocotal
María de Jesús Matute, FETSALUD– HAMG – Ocotal
Yelba María Elizabeth, Responsable de Enfermería – SILAIS Ocotal

Orelia del Carmen Lagos, Responsable de Contabilidad – HAMG – Ocotal
Rosario Ponce, Responsable de Recursos Humanos SILAIS Ocotal
Julio César Antón, FEDSAL – SILAIS León
Mario Yader Reyes, Federación Médica – SILAIS León
Felipe Valladares, FITS – HEODRA León
Juan B. Salinas, Sindicato Médico - HEODRA León
Ana María Martínez, FETRASA - HEODRA León
Yamileth Juárez, FETDSAL - HEODRA León
Guadalupe Dimas, Sub jefatura de Medicina Interna - HEODRA León
Víctor Hernández, FETSALUD - HEODRA León
Manuel Antonio Sacasa, FETSALUD – HEODRA León
Rosario Reyes, Responsable de Recursos Humanos – HEODRA León
Ramón Amaya, FETSALUD – SILAIS Chontales
Rigoberto Báez, FETRAS – SILAIS Chontales
Mauricio Blandón – SILAIS Chontales
Heberto Amador, FETSALUD – H. Asunción Chontales
Anastasio Cordero, FETSALUD – H. Asunción Chontales
Eduarda María Hernández, Jefa de Enfermería – H. Asunción Chontales
Emma Sevilla, Enfermera – C. Nacional Dermatológico
Idalia Hernández, FETSALUD – C. Nacional Dermatológico
María Ofelia Flores, Responsable de Recursos Humanos – C. Nacional Dermatológico
Sandra Torres Hernández, Enfermera Asistente – Centro Nacional Dermatológico
Vicente Reñazco, FENITRAS – H. Roberto Calderón Gutiérrez
Vicente Sánchez, CONGETRAS – H. Roberto Calderón Gutiérrez
Idania Martínez, DAF – SILAIS Carazo
Sergio José Baltodano, Responsable de Recursos Humanos – SILAIS Carazo
Gilma Rayo, FETSALUD – SILAIS Carazo
Nohemí Vilchez, Enfermera – SILAIS Madriz
Silvia Díaz, Responsable de Recursos Humanos, SILAIS Madriz
Mercedes Meléndez, Jefa de Enfermería – Centro Nacional de Radioterapia
María Luisa Hernández, responsable de Recursos Humanos – C. Nacional de Radioterapia
Carlos González, Servicios Generales – SILAIS Managua
Celeste Rodríguez, FESTSALUD – SILAIS Masaya
Carlos Malespín, FESTSALUD – SILAIS Masaya
Yelba María González, FETSALUD – H. Fernando Vélez Páiz

PRESENTACION

La Dirección Superior del Ministerio de Salud, ha impulsado un proceso integral de reorganización a fin de modernización la estructura organizativa y funcional que permita, transitar en esta nueva etapa de cambio y fortalecer nuestra capacidad gerencial y de rectoría, como un medio para garantizar la continuidad y desarrollo de la importante labor social y de servicio que realiza el Ministerio de Salud.

Uno de los pilares fundamentales de este proceso está relacionado con los recursos humanos, considerado como un elemento vital para enfrentar nuevos retos en pro del fortalecimiento de la capacidad gerencial de la institución. En este contexto se actualizaron siete Manuales de Procedimientos de Gestión de Recursos Humanos, los cuales permiten brindar direccionalidad, contar con sistemas administrativos y gerenciales eficientes en la gestión de recursos humanos.

El presente Manual de Procedimientos de Desarrollo de Recursos Humanos, tiene como propósito la consolidación y el desarrollo progresivo del personal del Ministerio de Salud, como un grupo de alto desempeño, capaz de asumir exitosamente los retos impuestos por las demandas del desarrollo científico técnico en un entorno caracterizado por recursos limitados, competente para alcanzar el logro de sus metas personales y el logro de la organización, la implementación de estrategias y políticas de salud, el fortalecimiento y desarrollo de su liderazgo, en este largo proceso de modernización y de cambio.

Me llena de profunda satisfacción, poner a disposición de todas y todos, el presente manual, el que ha sido fruto del esfuerzo, trabajo, participación y consenso del personal técnico de la División General de Recursos Humanos, profesionales, técnicos y organizaciones sindicales de los hospitales y Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), los que han contado con la asistencia técnica del Programa de Apoyo al Sector Salud de Nicaragua (PRONICASS – USAID. OPS/OMS-Holanda) a todos mi agradecimiento.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

I. INTRODUCCIÓN *7*

II. BASE LEGAL *8*

III. OBJETIVOS DEL MANUAL *9*

IV. MARCO CONCEPTUAL *10*

EJES Y DIMENSIONES DEL PLAN DE DESARROLLO HUMANO **15**

V. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO *17*

DE RECURSOS HUMANOS *17*

VI. NORMAS PARA EL DESARROLLO *18*

DE RECURSOS HUMANOS *18*

VII. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS *20*

PROCEDIMIENTO Nº 1 ..... *21*

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO *21*

PROCEDIMIENTO Nº 2 ..... *23*

ELABORACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE ACCIONES *23*

DE DESARROLLO INTEGRAL *23*

PROCEDIMIENTO Nº 3 ..... *24*

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES *24*

DE DESARROLLO INTEGRAL *24*

PROCEDIMIENTO Nº 4 ..... *25*

EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES *25*

DE DESARROLLO INTEGRAL *25*

ANEXO N° 1: **29**

FORMULARIOS **29**
ESTRUCTURA PARA PRESENTACIÓN ***48***
DEL INFORME DE EVALUACIÓN ***48***

I. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Salud se encuentra en un proceso de reorganización institucional y el avance hacia el desarrollo de la gestión de recursos humanos, sólo es posible en la medida en que cambie la cultura organizacional que sustente la nueva dirección y organización institucional. Se requiere introducir la mentalidad de cambio dentro de las personas que conforman la organización y también se debe promover la cultura de servicio, participación y cooperación, a fin de que la imagen institucional se fortalezca.

El propósito del proceso de Desarrollo de Recursos Humanos es permitir que el personal del Ministerio de Salud se consolide progresivamente como un grupo de alto desempeño, capaz de asumir exitosamente los retos impuestos por las demandas del desarrollo científico-técnico y la situación de la prestación de los Servicios de Salud, en un entorno caracterizado por la escasez de recursos humanos especializados.

Dado lo anterior, el Desarrollo de Recursos Humanos en el Ministerio de Salud debe estar dirigido primordialmente a satisfacer las necesidades de la organización, prioritariamente en aquellas áreas que sea necesario consolidar y ampliar la cobertura de la prestación de Servicios de Salud.

El contenido de la Cláusula XII del Convenio Colectivo y Salarial 2008-2010, “Promoción para el Desarrollo de los Recursos Humanos” va en dirección a garantizar la prestación de servicios de salud con calidad, eficiencia, cariño y gratuidad a la población e implica una responsabilidad administrativa para cada uno de los establecimientos de salud, debiendo elaborar los planes y garantizar la ejecución de las actividades relacionadas con la Educación Permanente y Capacitación, con el propósito de elevar los niveles científico -técnicos de los trabajadores de la salud, que les posibilite alcanzar la superación profesional.

El Manual de Procedimientos de Desarrollo de los Recursos Humanos contiene las políticas, normas y procedimientos, así como el Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, determinando para ello los siguientes ejes: Organizacional, Científico-Técnico y el Talento Humano. Respecto a la administración de personal, orienta los procesos de: identificación de necesidades, planificación, desarrollo y evaluación.

II. BASE LEGAL

LEYES:

- Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa., publicada en La Gaceta Nº 235 del 11 de Diciembre de 2003 y su reglamento.

- Ley No. 185, publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de octubre de 1996.Código del Trabajo.

- Ley No. 290 Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo y Decreto 25-2006 Reforma e Incorporación al Decreto 71-98 del Reglamento de la Ley 290 Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo.

- Ley No. 423, Ley General de Salud Gaceta Nº 91 del 17 de Mayo del 2002 y Decreto 001-2003 Reglamento de Ley General de Salud.

OTROS DOCUMENTOS:

- Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN
- Convenio Colectivo y Salarial del Ministerio de Salud, 2010-2012.

III. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Definir el marco conceptual del desarrollo de los recursos humanos que permita a la Instancia de Recursos Humanos y todos los que gerencian recursos humanos, promover, contribuir e impulsar los cambios de comportamiento, mediante un proceso paulatino de crecimiento personal, técnico y profesional de los trabajadores del Ministerio de Salud.

- Desarrollar la capacidad de propuestas de políticas para el desarrollo integral de los recursos humanos, a fin de promover los ejes del talento humano, organizacional y el científico-técnico.

- Establecer las normas que regirán la aplicación del plan de desarrollo de recursos humanos, para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, la promoción de un modelo de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la consolidación de los Sistemas Locales de Atención en Salud (SILAIS), la prestación eficiente de los servicios de salud y la implementación del proceso de reorganización institucional.

- Definir los procesos para la elaboración del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos, a partir de las brechas identificadas en la evaluación del desempeño, mediante el diagnóstico de las necesidades de desarrollo y de competencias laborales.

- Proporcionar los instrumentos para la implementación y evaluación del plan de desarrollo de recursos humanos.

IV. MARCO CONCEPTUAL

El hombre moderno pasa la mayor parte del día en el trabajo. Uno ocupa más tiempo en su trabajo que en ninguna otra actividad de todas las demás actividades que realiza.

Si el tiempo de trabajo es "tiempo perdido", "tiempo muerto" o "tiempo de inconsciencia", la mayor parte de la vida queda "perdida", "muerta" e "inconsciente". El mundo del trabajo es el tablero donde la plenitud y la miseria juegan su partida. Son piezas blancas contra negras y uno tiene que elegir de qué lado está.[1]

El gran desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. A través de la historia, el hombre ha sido capaz de aprender y adaptarse a los cambios.

El objetivo principal del Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN es precisamente el desarrollo de capital humano, que permita al individuo adquirir la salud, habilidades, destrezas y las capacidades necesarias para llevar una vida digna como persona y que aporte al desarrollo social, económico, político, cultural y al fortalecimiento del Sistema Democrático y la Gobernabilidad de Nicaragua. Sólo en la medida que las acciones sociales sean vinculantes y mutuamente reforzantes con la estrategia económica, los ciudadanos podrán estar capacitados y saludables para vivir con dignidad.

El desarrollo pleno del individuo implica contar con herramientas necesarias para encontrar un empleo digno, mejorar su ingreso y bienestar; factores determinados por su nivel de educación, salud y productividad. A su vez esto es esencial para elevar los niveles de competitividad del país y atraer más inversión nacional y extranjera que contribuyan a incrementar la producción de bienes y servicios y las exportaciones. Por eso el desarrollo social y crecimiento económico deben ser como dos caras de la misma moneda.

La Política Social del Plan Nacional de Desarrollo Social del GRUN, está sustentada en los siguientes principios: complementariedad, esfuerzo de todos, descentralización, cultura de programa, integralidad, sostenibilidad, doble focalización, equidad y transparencia.

---

[1] Cómo hacer de su vida profesional una obra de arte. Metamanagement Tomo 3 Filosofía Págs. 357 y 358 Freddy Kofman.

El capítulo III de la Política Nacional de Salud 2004-2015 indica que los elementos que le darán direccionalidad a la Política y al Plan Nacional de Salud para el período 2004-2020 se fundamentan en principios orientadores y ejes transversales que permitan mejorar la equidad y la calidad de los servicios integrales de salud, entre los cuales se menciona el Desarrollo de Recursos Humanos, los que se deben articular de forma coherente en los procesos de formación y capacitación de los Recursos Humanos del sector salud, así como lo mandata la Ley General de Salud con el fin de contar en calidad y cantidad, con la disponibilidad de recursos que permita atender las necesidades y posibilidades económicas de los servicios de salud, tomando en cuenta sus funciones, distribución a lo largo y ancho del territorio nacional[2].

La Administración del Talento Humano mejora la contribución de las personas a las organizaciones, ya que éstas, tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el escenario del aprendizaje organizacional. La gerencia de Recursos Humanos debe participar activamente en los procesos de cambio, a fin de facilitar el fortalecimiento de una organización flexible con capacidad de adaptación y asegurar las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

Como un elemento adicional al desarrollo del recurso humano se está impulsando el enfoque de competencias laborales para complementar la visión de recursos humanos como impulsor de su propio desarrollo; considerándose el desarrollo del personal con base en competencias con un enfoque participativo, flexible y bajo el concepto de autoaprendizaje.

Cada individuo avanza en el proceso de su propio desarrollo guiado por objetivos a alcanzar, fijados en consenso con el facilitador, basados tanto en necesidades específicas de desarrollo, como en el Plan de Carrera Sanitaria; esto conlleva el aprendizaje y la elevada responsabilidad de ser autodirigido, para superar las brechas actuales en el desempeño, y después continuar el desarrollo de las competencias requeridas en los puestos establecidos en el Plan de Carrera Sanitaria.

La gestión de competencias es un modelo de gerencia, que permite evaluarlas en el ámbito personal, las que son específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de otras nuevas para el crecimiento personal.

La tendencia actual es valorar y potenciar a las personas, al capital intelectual y talento humano. El enfoque de competencias representa un modelo derivado del antiguo y ahora superado concepto de “calificación”, y se refiere a saberes,

[2] Política Nacional de Salud, 2004-2015 República de Nicaragua, Mayo 2004.

habilidades y actitudes individuales anteriormente no tomados en cuenta, para el desarrollo integral de las personas en su desempeño laboral.

Desde una perspectiva gerencial se define competencias como "… el desempeño idóneo en una o más **dimensiones** de la dinámica social u organizacional, tales como: las relaciones, la tecnología, las operaciones o la administración, o el desempeño idóneo de una actividad y/o conjunto de tareas inherentes a un proceso de trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos sobre la base de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores", puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos que participan en el quehacer de la organización.

Según el Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos, las dimensiones son el insumo para la planificación del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos.

A continuación se definen los ejes y las dimensiones consideradas para la elaboración del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos:

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Se fundamenta en el cambio y la evolución que se producen a nivel interno de las personas. Para lograr el perfeccionamiento, se deben renovar el cambio de mentalidad, de actitudes, la aceptación de compromisos personales para proyectar un nuevo comportamiento, así como los compromisos del equipo que refuercen el cambio. El desarrollo del talento humano se manifiesta en las interrelaciones con los demás, los compañeros de trabajo, jefes y población en general, usuaria de los servicios de salud.

Las dimensiones que se van a desarrollar en el eje del Talento Humano son:

1. ***Competencias Laborales:*** Son los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto, en función de las particularidades del quehacer de la institución que define a cada funcionario o empleado para ser desarrollados en un período determinado.
2. ***Desarrollo de Habilidades Personales y Sociales:*** Se refieren a la personalidad y a las actitudes, a las relaciones interpersonales que contribuyen a relaciones armónicas basadas en el respeto, la tolerancia y el aprecio a los demás.
3. **Evaluación del Desempeño:** Es un procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un empleado con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se refiere a los procesos organizacionales, al dominio y aplicación de las normas, manuales, políticas, procedimientos, objetivos a largo plazo, etc, relativos a la estructura y al funcionamiento de la organización. El trabajo debe organizarse y coordinarse con eficiencia. El dominio del personal de los aspectos organizacionales mencionados es fundamental porque permite crear un contexto organizacional propicio al desarrollo.

Las dimensiones que se van a desarrollar en este eje son:

1. ***Gerencia:*** Es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el director o los directores y el personal bajo su responsabilidad para alcanzar de una forma planificada y organizada, los objetivos que se propongan y lograr diferentes y variadas satisfacciones para todos, aumentando la productividad personal y competitiva, y haciendo que el Ministerio obtenga resultados medibles socialmente. La Gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización.

2. ***Liderazgo:*** Es la habilidad de promover el "empoderamiento" del personal a fin de que desempeñe sus responsabilidades y lograr los objetivos y metas comunes de la organización de manera eficiente y con eficacia.

3. ***Trabajo en Equipo:*** Es una estrategia aplicada por el Ministerio de Salud que permite compartir y aprovechar el potencial de cada miembro del equipo para lograr los objetivos y metas de la organización.

4. ***Clima Organizacional:*** Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas, directa o indirectamente, por cada uno de los miembros de la organización, las cuales influyen en la conducta de todo el personal.

5. ***Condiciones Ambientales de Trabajo:*** Se refiere a la calidad de las condiciones de trabajo, ambiente físico, comodidad y satisfacción de las personas para potenciar sus capacidades.

6. ***Mejoramiento Continuo de la Calidad:*** Es un proceso mediante el cual el Ministerio promueve desde la gerencia, el análisis de los procesos de manera sistemática para identificar problemas y lograr la solución de los mismos, hasta mantener de forma permanente la calidad de los servicios, en todos los aspectos.

DESARROLLO CIENTÍFICO-TÉCNICO

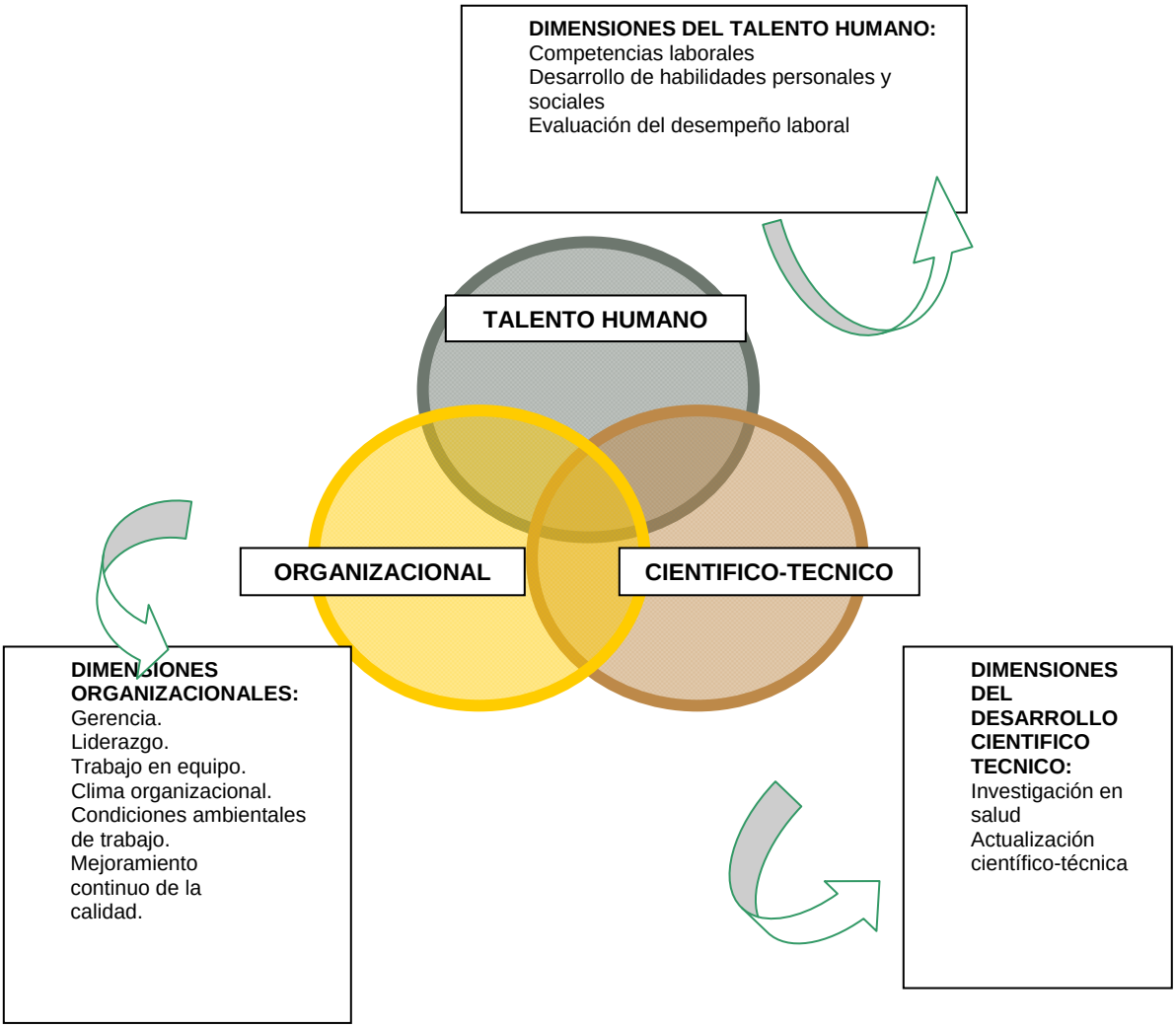
Es un eje del desarrollo del personal que facilita el mejoramiento sistemático y paulatino del desempeño del recurso humano, mediante la actualización técnica y profesional.

Las dimensiones que se desarrollan en este eje son:

1. ***Investigación en Salud:*** Esta dimensión es clave para el desarrollo y logro de la excelencia. Es un proceso científico mediante el cual se observa la práctica y se registra y obtienen hallazgos relevantes, que facilitan la comprensión, verificación o explicación de un fenómeno o situación a fin de buscarle soluciones, corrigiéndolo o generando un nuevo conocimiento.

2. ***Actualización Científico-Técnica:*** Adaptación y empoderamiento de los cambios rápidos de la ciencia y la tecnología, en todos los ámbitos. Por tanto, en esta dimensión, se precisa la identificación de los diversos cursos y el nivel de los mismos (diplomado, postgrado, maestría, doctorado, etc.) que el personal de los diferentes perfiles de cargo requieren, en correspondencia con el Modelo de Atención en Salud, los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud y de los problemas y prioridades de salud que deben ser superados en cada establecimiento.

EJES Y DIMENSIONES DEL PLAN DE DESARROLLO HUMANO



ENFOQUE SISTÉMICO DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

INSUMOS

Misión, Visión, Política Nacional de Salud, Planes institucionales, Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS), Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos, Competencias Institucionales y de puestos, Objetivos estratégicos, Problemas de Salud, Prioridades de Salud, Metodología de Autoaprendizaje, Programas o Proyectos

PROCESOS

Desarrollo de ejes y dimensiones:
Competencias laborales
Desarrollo de habilidades personales y sociales
Evaluación del desempeño.
Gerencia, liderazgo, trabajo en equipo, clima organizacional, condiciones ambientales de trabajo, mejoramiento continuo de la calidad. Investigación en salud, actualización científico-técnico.

RESULTADOS

Personal con actitudes, comportamientos y con desarrollo científico- técnico en correspondencia con los requerimientos actuales y las demandas futuras.
Usuarios de los servicios de salud satisfechos.
Mejoramiento en la calidad de los servicios

V. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las siguientes políticas están en concordancia con la Política Nacional de Salud 2004-2015, la Política de Recursos Humanos (2001), las Políticas de Descentralización (2002), el Modelo Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC), la Reorganización Institucional, la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y el Proyecto de Ley de Carrera Sanitaria. Estas políticas orientan el desarrollo del personal, de manera sistematizada y con una misma visión institucional.

Las políticas que orientan el desarrollo de los Recursos Humanos en el Ministerio de Salud son:

1. El desarrollo del Talento Humano en el Ministerio de Salud, se establece como un proceso progresivo y permanente de renovación individual, científico-técnica, gerencial y se debe centrar en el enfoque de competencias laborales, articulándose con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, especialmente con Selección, Inducción, Gestión del Desempeño y Plan de Carrera Sanitaria.

2. La planificación se basa en las necesidades de desarrollo del personal, problemas de salud de las localidades, las necesidades institucionales y los avances científico-técnicos.

3. El Ministerio de Salud reconocerá todos los certificados, diplomas y títulos obtenidos por los miembros de la Carrera Sanitaria, lo que evidenciará la actualización de los conocimientos, a fin de acreditar los mismos para optar a las promociones.

4. La División General de Recursos Humanos, para cumplir con la administración y desarrollo del personal, se guía por los principios de igualdad, mérito, legalidad, capacidad, equidad de género, libre asociación, eficiencia y eficacia; establecidos en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y el Proyecto de ley de Carrera Senitaria.

VI. NORMAS PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. Corresponde a la División General de Recursos Humanos elaborar el plan global de desarrollo de recursos humanos, las políticas y estrategias de desarrollo, así como las normas y procedimientos para su implementación, seguimiento y evaluación en coordinación con las Direcciones, Divisiones Generales y Establecimientos del Ministerio de Salud.

2. Los Directores de los SILAIS y Establecimientos de Salud son los que garantizan la implementación del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos, tanto en la organización, coordinaciones, formación de círculos de calidad y le da seguimiento a la ejecución de intervenciones, disposición y gestión de recursos económicos.

3. Las Unidades de Recursos Humanos en el Nivel Local, en coordinación con el (la) Responsable de Docencia, deben organizar el proceso de planificación, de acuerdo a las condiciones particulares de cada SILAIS y los Establecimientos de Salud.

4. La planificación, ejecución y monitoreo del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos, forma parte de la agenda de los Consejos Técnicos ordinarios y ampliados, en el nivel de la sede del SILAIS y en los Establecimientos de Salud, en el contexto de la descentralización.

5. La educación permanente y la profesionalización, para alcanzar un auténtico desarrollo del personal y la eficiencia profesional, se vinculan directamente con la adquisición de las competencias establecidas para el desempeño de cada puesto, lo mismo que con el plan de Carrera Sanitaria.

6. Es responsabilidad de todos los jefes y responsables de las diferentes áreas, dirigir el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos, con la participación y consenso de todos trabajadores de los Establecimientos de Salud.

7. El Plan de Desarrollo de Recursos Humanos es la base para promover la movilidad del personal de salud en cuanto a ascensos, promociones, traslados, rotaciones y reubicaciones, en correspondencia con las necesidades y disposiciones establecidas.

8. El personal de Salud que participa en el proceso de desarrollo adquiere el compromiso de compartir los conocimientos adquiridos con el resto del personal.

9. La evaluación del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos de cada Establecimiento de Salud, se realiza sistemáticamente con base en los indicadores establecidos.

10. Es responsabilidad de la División General de Recursos Humanos facilitar el apoyo técnico y estratégico para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo.

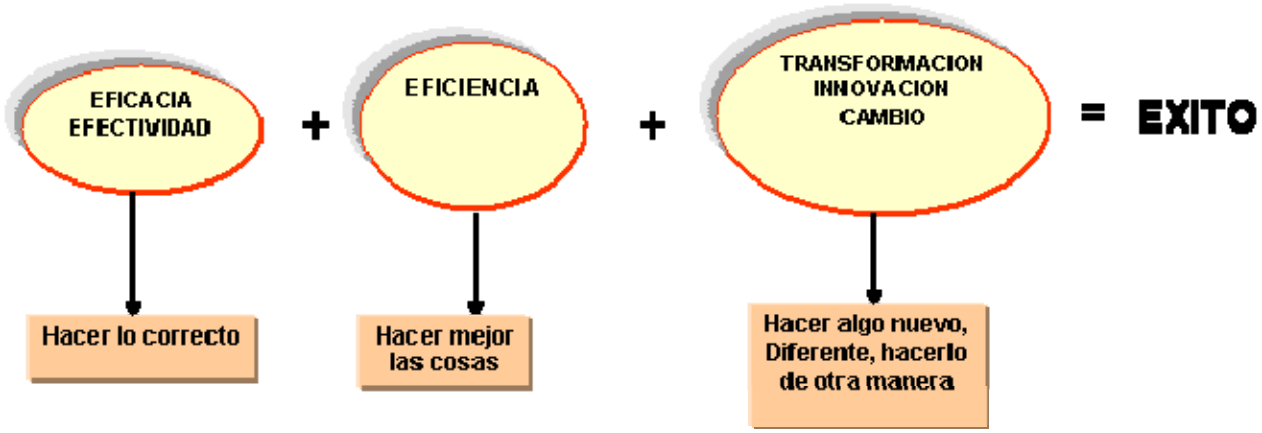
11. La División General de Recursos Humanos y la División General de Docencia e Investigaciones, coordinarán con las universidades y otras instituciones formadoras de los recursos humanos en salud, para garantizar la calidad de la formación; de igual manera, también gestionaran convenios con instituciones de cooperación, para canalizar el financiamiento y la ejecución del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.

VII. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR EL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de recursos humanos, es un proceso de todo el Ministerio de Salud, planeado, de mediano y largo plazo; toma como base el enfoque de competencias, el cual concede una gran importancia a los aspectos actitudinales por lo que, además de las preguntas ¿qué tiene que saber hacer la persona?, ¿cómo tiene que hacerlo?, debe formularse la siguiente pregunta: ¿cómo tiene que saber ser y convivir la persona?

En la siguiente gráfica se presenta un esquema para lograr el éxito en el ámbito laboral, el cual descansa en el cambio de actitud del personal de la organización. Las preguntas orientadoras del éxito son:

¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?
¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?



En busca del éxito, el proceso de planificación y ejecución del Desarrollo de Recursos Humanos, se lleva a cabo en las siguientes fases, cuyos procedimientos se describen a continuación:

1. Detección de necesidades de desarrollo.
2. Elaboración del Plan Global de Acciones de Desarrollo Integral.
3. Elaboración del Plan Anual de Acciones de Desarrollo Integral.
4. Ejecución del Plan Anual de Acciones de Desarrollo Integral.
5. Seguimiento y Evaluación de los resultados del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.

Considerando que este es un proceso continuo, cada fase constituye la condición necesaria de la siguiente, por lo que se deben cumplir en forma secuencial.

PROCEDIMIENTO Nº 1

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO

Este procedimiento se realiza a través del análisis de problemas vinculados a las competencias laborales, a los indicadores de salud y a los resultados de la evaluación del desempeño. Este análisis identifica la brecha existente entre los saberes, capacidades y actitudes que realmente poseen las personas y lo que debieran poseer para un desempeño idóneo. El producto final de este procedimiento es un conjunto preciso de conocimientos teóricos y prácticos, los valores y actitudes, para cada competencia que, una vez sistematizados técnica y pedagógicamente, permiten el desarrollo de la persona en las competencias requeridas.

En este apartado se presentan las actividades a seguir para la detección de necesidades de desarrollo de los recursos humanos. (Formulario No. 1)

RESPONSABLE(S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
Recursos Humanos	Jefes inmediatos(as) Responsable de Docencia	• Coordinar el proceso de la detección de necesidades, para el desarrollo de los recursos humanos.
Jefe inmediato	Empleado(a)	• En base a los resultados de la evaluación del desempeño se identifican las necesidades individuales.
Jefe inmediato	Empleado(a)	• El jefe inmediato de cada área del establecimiento de salud, se reúne con su personal para realizar identificación y análisis de los problemas que se presentan, relacionados con los recursos humanos, tales como actitudes y habilidades que están vinculados con los saberes de los empleados. • En este paso se analizan, con base en las definiciones de cada dimensión, los problemas y causas de los mismos para identificar las prioridades, considerando el contexto del Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC), Política Nacional de Salud 2004-2015, Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos, la Evaluación al Desempeño y los planes estratégicos institucionales. • Aplicar técnica de lluvia de ideas, el FODA/PACE (Fortalezas/Potenciarlas, Oportunidades/Aprovecharlas, Debilidades/Combatirlas y Amenazas/Eliminarlas) y/o árbol

RESPONSABLE(S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
		de problemas, entre otros. • Se priorizan los problemas en base a los criterios: Magnitud, impacto, trascendencia, vulnerabilidad, costos u otros similares. • Analizar las causas relativas a los problemas priorizados en cada dimensión identificada, aplicando el formulario "Matriz de prioridades para la Detección de Necesidades de Desarrollo". • Consolidar brechas y se seleccionan las alternativas de solución. • Totalizar las dimensiones y las alternativas de solución para facilitar la elaboración del plan global de intervenciones de desarrollo integral. • En base a las necesidades individuales, cada jefe inmediato presenta los problemas y causas de los mismos. • Quedando de esta forma ya definidas las dimensiones, problemas, causas, prioridades y alternativas de solución, a abordarse en el plan de desarrollo

PROCEDIMIENTO Nº 2

ELABORACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Para la planificación del desarrollo integral de los recursos humanos, se formula un plan estratégico global para un período de tres a cinco años del cual se deriva el plan anual de desarrollo.

En este procedimiento se formulan las siguientes preguntas:

- ¿A quién desarrollar?
- ¿En qué dimensiones? Gerencia, liderazgo, trabajo en equipo, etc.
- ¿Cómo? Estrategia a utilizar
- ¿Dónde? Lugar donde se realizará la acción
- ¿Cuándo? Tiempo en que se realizará la acción
- ¿Cuánto? No. de horas y costos de la acción
- ¿Quién lo hará? Personas que garantizarán la ejecución de la acción
- ¿Qué resultados se esperan obtener? Necesidades organizacionales e individuales que serán satisfechas.

RESPONSABLE(S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
Responsable de Recursos Humanos.	Responsable Docencia, responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento.	• Revisar la Matriz de Prioridades de Detección de Necesidades, tomando en cuenta las alternativas de solución de los trabajadores, para identificar las intervenciones definidas: organizacionales, capacitación y/o desarrollo profesional. • Sistematizar en un único documento a nivel de la unidad de salud, las estrategias y acciones de desarrollo de los recursos humanos basándose en las prioridades. (Formulario No. 2). • Clasificar las estrategias de acuerdo a las intervenciones identificadas en los ejes y dimensiones. • Elaborar el Plan Global, definiendo las estrategias a desarrollar. • Elaborar el Plan Anual de Acciones de desarrollo Integral de los recursos humanos.

PROCEDIMIENTO Nº 3

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

El **plan anual** de desarrollo integral, se deriva del Plan Global de Intervenciones de Desarrollo Integral, de este se derivaran los planes trimestrales y los cronogramas mensuales, para la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo.

Con las intervenciones del formulario No. 2, se procede a la elaboración del Plan Anual de desarrollo Integral de los recursos humanos. (Formulario No. 3)

RESPONSABLE (S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
Responsable de recursos humanos	Director del establecimiento Responsable Docencia y responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento	• Retomar las estrategias del Plan Global de Intervenciones de Desarrollo Integral a desarrollarse en el período de un año. • Establecer las intervenciones a realizarse en el año de acuerdo a los problemas priorizados. • Consolidar en un único documento el Plan Anual de Intervenciones de Desarrollo Integral. (Formulario No. 3)
El Director o un delegado del equipo de dirección de cada establecimiento.		• Realizar gestiones ante los organismos y sociedad civil de la localidad en la búsqueda de financiamiento para garantizar la ejecución de las actividades.
Responsable Docencia.		• Establecer coordinaciones con las instituciones formadoras a fin de garantizar la actualización de los recursos de acuerdo a prioridad.

PROCEDIMIENTO Nº 4
EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

El plan de desarrollo se realiza con todo el personal del Ministerio, en todos los niveles. El proceso de ejecución representa el esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los participantes, además de significar un costo que debe ser considerado como una inversión del capital humano que redundará en la satisfacción de los usuarios internos y externos. (Formulario No. 4)

RESPONSABLE(S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
Responsable de Docencia.	Responsable de Recursos humanos y responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento	• Retomar las intervenciones establecidas en las diferentes dimensiones del plan anual de acuerdo con los recursos humanos, financieros y materiales disponibles. • Organizar y conformar el equipo de facilitadores/docentes que apoyarán la ejecución del plan de desarrollo, como impulsores del cambio para motivar a los empleados. • Revisar los materiales seleccionados a fin de facilitar la ejecución del plan de desarrollo. • Organizar y asegurar el desarrollo de las actividades del Plan.
Responsable Docencia	Facilitadores/docentes	• Organizar el desarrollo de la actividad, aplicando formulario No. 4: Ejecución del Plan Anual. • Elaborar el diseño metodológico para planificar y evaluar las actividades de capacitación, en coordinación con el docente. • Realizar evaluación sumativa y formativa de las intervenciones de capacitación.
Responsable Recursos Humanos	Responsable Docencia y responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento	• Realizar evaluaciones de procesos y resultados del plan.

PROCEDIMIENTO Nº 5
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO

El objetivo de la evaluación del plan de desarrollo de los recursos humanos consiste en valorar los resultados obtenidos, así como los aspectos fundamentales de los procesos de planificación y ejecución, a fin de determinar los logros alcanzados, aprender de la experiencia y hacer las modificaciones o los ajustes necesarios, en función de los criterios de evaluación y de los nuevos conocimientos asimilados en la práctica.

En este sentido, la evaluación es un proceso que incluye todos los elementos de la planificación. Consiste en una revisión retrospectiva de cada uno de los momentos de la planificación y ejecución de lo planeado, considerando un elemento clave para la medición, los indicadores.

El seguimiento es un proceso que se lleva a cabo durante la ejecución del plan, donde se preveen las posibles modificaciones o cambios durante su ejecución con el propósito de realizar los ajustes pertinentes que faciliten logros exitosos. El seguimiento se realiza de manera **mensual, bimensual o trimestral**, según las condiciones y capacidades de cada Establecimiento de Salud o Sede de SILAIS.

El seguimiento y la evaluación se realizan con base al enfoque sistémico del Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

RESPONSABLE (S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
		SEGUIMIENTO
Responsable de Recursos Humanos	Responsable Docencia responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento	• Realizar cronograma para el seguimiento. • Comparar las intervenciones realizadas con las planificadas. • Valorar el avance de cada acción en el trimestre con respecto al indicador establecido. • Identificar los momentos en que se están produciendo los mejores resultados y los que están *"por debajo"* de lo planificado o en riesgo de no alcanzar los objetivos. • Realizar modificaciones y/o ajustes al plan de desarrollo y se recopilan y documentan las experiencias (escritas). • Retroalimentar el proceso durante la ejecución del plan a fin de cumplir con las funciones asignadas cada vez mejor.
		EVALUACIÓN
Responsable de Recursos Humanos.	Responsable Docencia	• Organizar el proceso de evaluación en dependencia de las particularidades de cada establecimiento de salud y se

RESPONSABLE (S)	PARTICIPANTE (S)	ACTIVIDADES
	responsable de cada área, programas, servicios, según la estructura organizativa del establecimiento	programan las sesiones de evaluación. • Conformar los euipos que participan en la evaluación. • Realizar una sesión introductoria para explicar el proceso de evaluación, así como los elementos, criterios y los resultados del seguimiento. La evaluación de los resultados se basa en los indicadores en cada dimensión. • Analizar los resultados de todo el proceso de planificación y ejecución, así como también las causas que incidieron en los mismos. • Identificar las lecciones aprendidas durante la ejecución del plan y se elabora el informe de la evaluación de los resultados obtenidos. • Una vez concluida la evaluación se retroalimenta con las lecciones aprendidas y se procede a la elaboración del nuevo plan global de desarrollo de los recursos humanos.

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 1: **Formularios**

ANEXO N° 2: **Estructura para la Presentación del Plan de Desarrollo Integral de Recursos Humanos**

ANEXO N° 3: **Estructura para presentar el Informe de Evaluación**

ANEXO N° 4: **Diagramas de procesos**

ANEXO N° 5: **Glosario de Términos**

ANEXO N° 1:

FORMULARIOS

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

FORMULARIO Nº 1: MATRIZ DE PRIORIDADES PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:_____**

(1) *Ejes y Dimensiones del Desarrollo* *(¿Dónde hay problemas?)*	*(2)* *Problemas Particulares de cada dimensión* *(Cuál es la realidad concreta)*	*(3)* *Posibles Causas* *(Cuál es el origen)*	*(4)* *Prioridades*

Elaborado por:_____

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos
2010-2013

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:_____**

Ejemplo: Formulario Nº 1: Matriz de prioridades para la detección de necesidades de desarrollo

(1) ***Ejes y Dimensiones de Desarrollo***	***(2)*** ***Problemas particulares***	***(3)*** ***Posibles causas***	***(4)*** ***Prioridades***
Eje: Desarrollo Organizacional Dimensión: El trabajo en equipo	Se observa individualismo. Se intenta el trabajo en equipo pero no hay cooperación y disposición. Debilidad en la comunicación y la retroalimentación.	Falta de motivación. Sistemas de comunicación inadecuados. Falta de Liderazgo para integrar trabajo en equipo	Comunicación Liderazgo
Eje: Desarrollo Organizacional Dimensión: Mejoramiento continúo de la calidad.	Deficiente toma de muestras para exámenes de laboratorio.	Incumplimiento de normas. Falta de seguimiento a la calidad. Desactualización tecnológica del personal.	Falta de seguimiento a la calidad.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO

Columna 1:

Dimensiones: En la columna 1 se anota la primera dimensión para procesarla en el formulario. Una vez concluido el proceso de la primera dimensión, se anota la siguiente, y así sucesivamente.

Columna 2:

Problemas particulares de cada dimensión: Se anotan los problemas relativos a cada una de las dimensiones seleccionadas.

Columna 3:

Posibles causas: Se analizan y se anotan las causas relativas a cada problema.

Columna 4:

Prioridades: De los problemas encontrados se seleccionan los principales, considerando también las causas para priorizarlos y se anotan en base en criterios indicados en el procedimiento respectivo.

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

FORMULARIO Nº 2: PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL*

SILAIS:_____ESTABLECIMIENTOS DE SALUD:_____

(1) Problemas	*(2) Dimensiones*	*(3) Prioridades*	*(4) Acciones*	*(5) Costos*	*(6) Año*				*(7) Fuente Financiamiento*
					2010	2011	2012	2013	

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos
2010-2013

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:_____**

Ejemplo: Formulario Nº 2: Plan Global de Acciones de Desarrollo Integral*

(1) Problemas	*(2) Dimensiones*	*(3) Prioridades*	*(4) Acciones*	*(5) Costos*	*(6) Año*				*(7) Fuente Financiamiento*
					2010	**2011**	**2012**	**2013**	
Se intenta el trabajo en equipo pero no hay cooperación y disposición. Debilidad en la comunicación y la retroalimentación.	Trabajo en equipo	Comunicación Liderazgo	Reuniones técnicas de evaluación. Planificación de trabajo en equipo Elaboración de planes de trabajo conjunto. Técnicas de comunicación. Relaciones Interpersonales.	C$ 43,200	X	X	X	X	Presupuesto
Deficiente toma de muestras para exámenes de laboratorio.	Mejoramiento continúo de la calidad.	Seguimiento a la calidad.	Práctica de trabajo en equipo. Intercambio de experiencias. Realizar diagnóstico con técnicas participativas. Elaborar un plan de mejoramiento continuo de la calidad en el laboratorio.		X	X	X	X	Presupuesto

INSTRUCTIVO PARA EL PLAN GLOBAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Se observa la matriz de prioridades de detección de necesidades para identificar las acciones y se sigue el siguiente proceso:

Columna 1: Problemas: Se trasladan de la columna No. 2 del formulario No. 1.

Columna 2: Dimensiones: Se anotan las que se anotaron en la columna 1 del formulario No. 1.

Columna 3: Prioridades: Se trasladan las que se anotaron en la columna 4 del formulario No. 1.

Columna 4: Acciones: Se anotan las que se identifiquen para superar el problema.

Columna 5: Costos: Se calculan y se anotan los costos unitarios de cada acción. **(**En este cálculo no se incluyen los costos indirectos, sino únicamente los costos directos).

Columna 6: Período (año de ejecución)**:** Se analiza y se marca el año o los años en que se estaría ejecutando cada acción.

Columna 7: Fuente de financiamiento: Se anota a qué fuentes de financiamiento sería factible recurrir para gestionar recursos económicos, o si hará con el presupuesto del establecimiento de salud.

Para concluir estos pasos, en la última fila se coteja con el número de acciones totalizadas en la matriz de prioridades.

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

FORMULARIO Nº 3 ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Año:_____

SILAIS:_____ ESTABLECIMIENTO DE SALUD:_____

(1) Dimensiones	(2) Problemas	(3) Acciones	(4) No. acciones	(5) Indicador meta**	(6) No. Participantes	(7) Costos	(8) Trimestre				(9) Fuente Financiamiento
							I	II	III	IV	
TOTAL:											

** Indicador meta: estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos
2010- 2013

SILAIS_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:**_____

Ejemplo: Formulario 3: Elaboración del Plan Anual de Acciones de Desarrollo Integral

(1) Dimensiones	(2) Problemas	(3) Acciones	(4) No. Acciones	(5) Indicador Meta	(6) No. Participantes	(7) Costo	(8) Trimestre				(9) Fuente Financiamiento
							I	II	III	IV	
Trabajo en equipo	Se intenta el trabajo en equipo pero no hay cooperación y disposición. Debilidad en la comunicación y la retroalimentación.	Reuniones técnicas de evaluación. Planificación de trabajo en equipo Elaboración de planes de trabajo conjunto. Técnicas de comunicación. Relaciones Interpersonales. Práctica de trabajo en equipo. Intercambio de experiencias.	5 5	Cinco reuniones realizadas. Un Plan de Trabajo elaborado en conjunto con actores directos 80 % de personal que ha mejorado su integración al trabajo.	15 20	C$ 43,200	X	X	X	X	Presupuesto.
Mejoramiento continúo de la calidad.	Deficiente toma de muestras para exámenes de laboratorio.	Realizar diagnóstico con técnicas participativas. Elaborar un plan de mejoramiento continuo de la calidad en el laboratorio.	1	100 %de las muestras tomadas conforme las normas.	10		X	X	X	X	Presupuesto.
TOTAL:											

INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL

Del plan global de Acciones de Desarrollo Integral indicado en el formulario No. 2, se deriva el plan anual de desarrollo integral. Se identifican las acciones marcadas en la columna, Plan de acciones organizacionales, capacitación y/o desarrollo profesional, marcadas para el año que se planificará y se sigue el siguiente proceso:

Columna 1: Dimensiones: Se trasladan del plan global de acciones las dimensiones marcadas para el año indicado.
Columna 2: Problemas: Al igual que las columnas anteriores se transcriben únicamente los que se priorizaron para el año que se planifica.
Columna 3: Acciones: Considerando las 3 primeras columnas del formato anterior, se escriben las actividades concretas que se realizarán.
Columna 4: No. de acciones: Se anota el número de veces que se ejecutará cada acción (1, 2, 5, etc.), en dependencia, por ejemplo, del número de personal.
Columna 5: Indicador meta: Se traslada el que se anotó en el formulario anterior. Es el estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.
Columna 6: No. de Participantes: Se anota el número de participantes, los cuales serán los beneficiarios en cada acción.
Columna 7: Costos: Se calculan y se anotan los costos unitarios de cada acción. (En este cálculo no se incluyen los costos indirectos, sino únicamente los costos directos)
Columna 8: Trimestre: Se anotará en qué trimestre está previsto realizar la acción

Columna 9: Fuente de financiamiento: Se anota a qué fuentes de financiamiento sería factible recurrir para gestionar recursos económicos.

Para concluir estos pasos, en la última fila y se coteja con el número de acciones totalizadas para el año en el formulario anterior.

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

FORMULARIO Nº 4: ***SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS***

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:**_____

(1) Acciones	(2) Indicadores meta	(3) Medios de verificación	(4) Avances con relación al indicador meta	(5) Observaciones (compromisos Sociales)

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos
2010-2013

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:_____**

Ejemplo: Formato No. 4: Seguimiento del Plan de Desarrollo.

(1) Acciones	(2) Indicadores meta	(3) Medios de verificación	(4) Avances con relación al indicador meta	(5) Observaciones (compromisos sociales)
Reuniones técnicas de evaluación. Planificación de trabajo en equipo Elaboración de planes de trabajo conjunto. Técnicas de comunicación. Relaciones Interpersonales. Práctica de trabajo en equipo. Intercambio de experiencias.	No. de reuniones realizadas. % de personal que ha mejorado su integración al trabajo.	Plan de trabajo Actas de reuniones Observación de equipos de trabajo.	Las reuniones técnicas.	La planificación del trabajo ha tenido atrasos.
Realizar diagnóstico con técnicas participativas. Elaborar un plan de mejoramiento continuo de la calidad en el laboratorio.	100 % de las muestras tomadas conforme las normas	Diagnóstico y Plan de mejoramiento continúo de la calidad en el laboratorio. Encuesta de satisfacción a usuarios. Registro de muestras.	Se ha mejorado en un 50 % la calidad de la toma de las muestras.	Solicitar la sustitución de algunos equipos e instrumentos de laboratorio. Mejorar el nivel técnico del personal de laboratorio.

INSTRUCTIVO

Del formato de Elaboración del Plan Anual de Acciones de Desarrollo Integral indicado en el formulario No. 3, se deriva el seguimiento.

Columna 1: Acciones: Se transcriben las que se anotaron en la columna No. 3 del formulario No. 3

Columna 2: Indicador(es) meta: Se trasladan los que se redactaron en la columna 6 del formulario No. 3. El indicador ayuda a constatar el logro de los resultados de cada acción. Se debe tener en cuenta que los indicadores son elementos de conexión entre la ejecución, el seguimiento y la evaluación del plan.

Columna 3: Medios de verificación: Se anota qué técnica se utilizará para el seguimiento, por ejemplo; observación, revisión documental, entrevistas, entre otras.

Columna 4: Avances con relación al indicador meta**.** Se escriben los logros que se están obteniendo.

Columna 5: Observaciones: Se anotan los compromisos para superar los aspectos que limitan resultados para cumplir con indicador.

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos

FORMULARIO Nº5: EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:**_____

(1) ACCIONES	(2) INDICADOR(ES) META	(3) RESULTADOS	
		CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS

Conclusiones:_____
_____
_____

Recomendaciones:_____
_____
_____

MINISTERIO DE SALUD
DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Plan de Desarrollo de Recursos Humanos
2010-2013

SILAIS:_____ **ESTABLECIMIENTO DE SALUD:**_____

Ejemplo: Formulario No. 5: Evaluación del Plan de Desarrollo

(1) ACCIONES	(2) INDICADORES	(3) RESULTADOS	
		CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
Reuniones técnicas de evaluación. Planificación de trabajo en equipo Elaboración de planes de trabajo conjunto.	No. de reuniones técnicas realizadas.	Líneas de trabajo consensuadas, realizadas y evaluadas.	80 % de lo planificado.
	Número de miembros del equipo de dirección enfocados en la misión y los objetivos.	Personal motivado hacia el cumplimiento de metas y objetivos.	100 % del personal integrado.
Técnicas de comunicación. Relaciones Interpersonales. Práctica de trabajo en equipo. Intercambio de experiencias	No. de capacitaciones realizadas. Número de personal que ha mejorado su integración al trabajo.	Comunicación fluida y trabajo de equipos funcionando.	90 % de lo planificado. 80 % de lo planificado.
Realizar diagnóstico con técnicas participativas. Elaborar un plan de mejoramiento continuo de la calidad en el laboratorio.	100 % de las muestras tomadas conforme las normas	Se ha mejorado la calidad de la toma de las muestras.	El 80 % de todos los exámenes realizados.

Conclusiones: De manera global, en el plan de desarrollo, se logró alcanzar un 85 % en el cumplimiento de las metas propuestas. Uno de los factores facilitadores fue la disposición e integración del personal que participó en la ejecución de las acciones. Un aspecto restrictivo está en el deterioro de los equipos e instrumentos de laboratorio. La organización actual es un factor restrictivo que limitó desarrollar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, para lograr una comunicación efectiva.

Recomendaciones: Retomar los factores que facilitaron el cumplimiento de las metas. Mejorar los aspectos restrictivos que impidieron el cumplimiento en un 100 % del plan de desarrollo.

INSTRUCTIVO:

La evaluación de los resultados se basa en la ejecución de los indicadores en cada eje y en cada dimensión, mediante las acciones definidas.

Columna 1: Acciones: Se transcriben las que se anotaron en la columna No. 1 del formato No. 4

Columna 2: Indicador(es) meta: Se traslada del formulario No. 4, es el estándar expresado en porcentaje, cantidad y/o número para medir las acciones del plan. Qué debemos observar o constatar (situaciones, datos, comportamiento) para darnos cuenta cuánto se ha logrado de los resultados esperados. Pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Columna 3: Resultados cualitativos***:*** Se debe considerar el impacto de las acciones programadas, el cumplimiento de los objetivos y metas en el plan, factores facilitadores y restrictivos y los problemas o imprevistos sucedidos durante la ejecución del plan.

Resultados cuantitativos***:*** Debe hacerse un resumen de las acciones y No. de horas, número de personas atendidas por perfil, No. de sesiones o eventos de las diferentes acciones, porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas según el plan de desarrollo, total de gastos invertidos en la ejecución del plan de desarrollo, porcentaje de gastos por eventos según el proyecto o agencia cooperante.

Conclusiones: A nivel general se hace un resumen de los logros y dificultades del plan de desarrollo.

Recomendaciones: Se anotan las sugerencias para retomar los factores que facilitaron el cumplimiento del plan y los aspectos que requieren mejoras.

ANEXO N° 2:

ESTRUCTURA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

En esta estructura se han considerado elementos que proporcionen un respaldo para la gestión de recursos económicos.

1. **Portada:** Membrete (Ministerio de Salud, nombre del SILAIS y Municipio u Hospital), nombre del documento (**Plan de desarrollo integral de los recursos humanos**) Elaborado por: (quien corresponda), aprobado y firmado por el Director (SILAIS, Centro de Salud, Hospital), Lugar y fecha (en la parte inferior)
2. **Página de reconocimientos:** Se menciona al personal o a los equipos de trabajo que participaron directamente en la elaboración del plan, lo mismo que a los colaboradores que apoyaron su elaboración.
3. **Introducción:** Importancia del plan de desarrollo integral de los recursos humanos, con visión descentralizada (en el marco de las transformaciones del Modelo Integral de Salud, de la Política de Salud 2004-2015, de la nueva visión de gestión de los recursos humanos), el cambio que representa en relación con la práctica anterior, la nueva visión de desarrollo integral de los recursos humanos, la metodología participativa de elaboración, la visión de futuro, los alcances y limitaciones del mismo (una limitación podría ser los recursos económicos), etc.
4. **Misión y Visión del SILAIS, Unidad de Salud, Hospital, respectivamente:** Se recoge la misión y visión pertinentes (también es factible enfocarlas hacia el desarrollo de los recursos humanos)
5. **Caracterización de cada Unidad y Problemas de Salud:** se incluyen los elementos establecidos que conforman la caracterización.
6. **Objetivos generales y específicos:** Enmarcados en el desarrollo integral de los recursos humanos, en los tres ejes de desarrollo (desarrollo personal, de interacción social y científico-técnico, lo mismo que en la problemática identificada. Los objetivos de desarrollo del personal, que aparecen en el Modelo de Desarrollo Integral de los recursos humanos, podrían tomarse como guía y adaptarlos a cada Unidad.
7. Formulario de Detección de necesidades de desarrollo. (prioridades)
8. Formulario Planificación global de acciones de desarrollo integral.
9. Formulario Elaboración del plan anual de acciones de desarrollo integral.
10. Formulario Ejecución del plan anual de acciones de desarrollo integral.
11. Formulario Seguimiento y evaluación de los resultados del plan de desarrollo.
12. Plan anual de desarrollo integral de recursos humanos 2007 (o del año en curso)
13. Anexos (si los hubiera)

ANEXO N° 3:

ESTRUCTURA PARA PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Con el propósito de estandarizar la presentación del informe de evaluación anual, se recomienda que se organicen en las siguientes partes:

1. Portada, en la cual debe aparecer la aprobación y firma del Director.

2. Página de contenido.

3. Introducción, en la cual se puede hacer un esbozo de las experiencias de seguimiento y de evaluación, con base en el enfoque teórico de ambos, algunos hallazgos de relevancia, la importancia que ha tenido en el éxito de la implementación del plan y otros que consideraran convenientes.

4. Objetivos del seguimiento y la evaluación (¿qué se quiere lograr con estos 2 procesos?): Objetivo general y objetivos específicos.

5. Análisis de los Resultados: Con base en los formatos y tablas de seguimiento y evaluación, lo mismo que en los análisis y valoraciones realizados.

6. Valoración de los siguientes aspectos: Significado que tienen los datos obtenidos, visión general acerca de ejecución del plan, mejoras paulatinas obtenidas, principales dificultades, avances o logros más significativos, oportunidades de mejora, aprendizaje individual y colectivo obtenido.

7. Conclusiones: redactadas con base en los objetivos.

8. Recomendaciones: en función de los problemas que se analizaron.

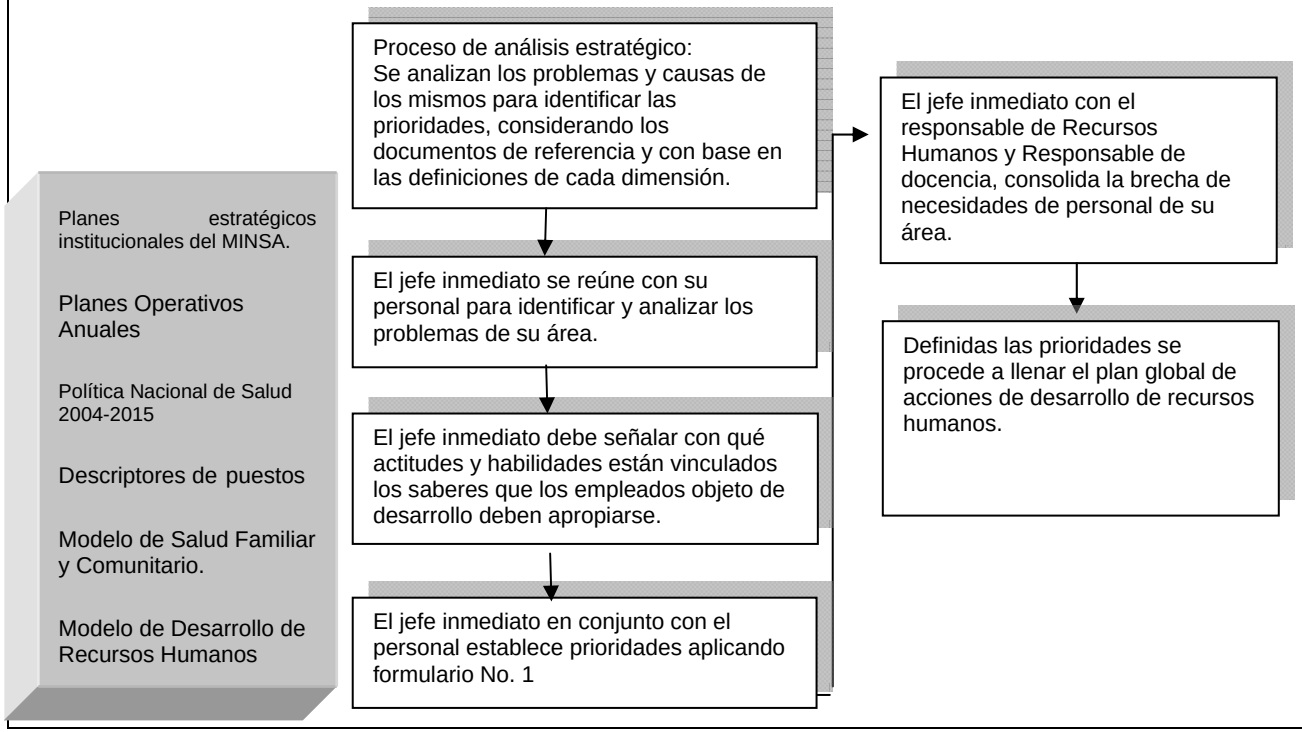
Se recomienda que cada una de estas partes sean presentadas con brevedad y precisión.

ANEXO N° 4:

DIAGRAMAS DE PROCESOS

DIAGRAMA

Diagrama No. 1: Detección de Necesidades de Desarrollo



DIAGRAMA

Diagrama No. 2: Planificación Global del Plan de Acciones de Desarrollo Integral

Elementos

- Planes estratégicos institucionales del MINSA.
- Planes Operativos Anuales
- Política Nacional de Salud 2004-2015
- Descriptores de puestos
- Modelo de Salud Familiar y Comunitario.
- Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos

Se elaboran las estrategias a desarrollar en un período de 3 a 5 años.

Se sistematizan en un único documento las estrategias y acciones de desarrollo de los recursos humanos, basándose en las prioridades.

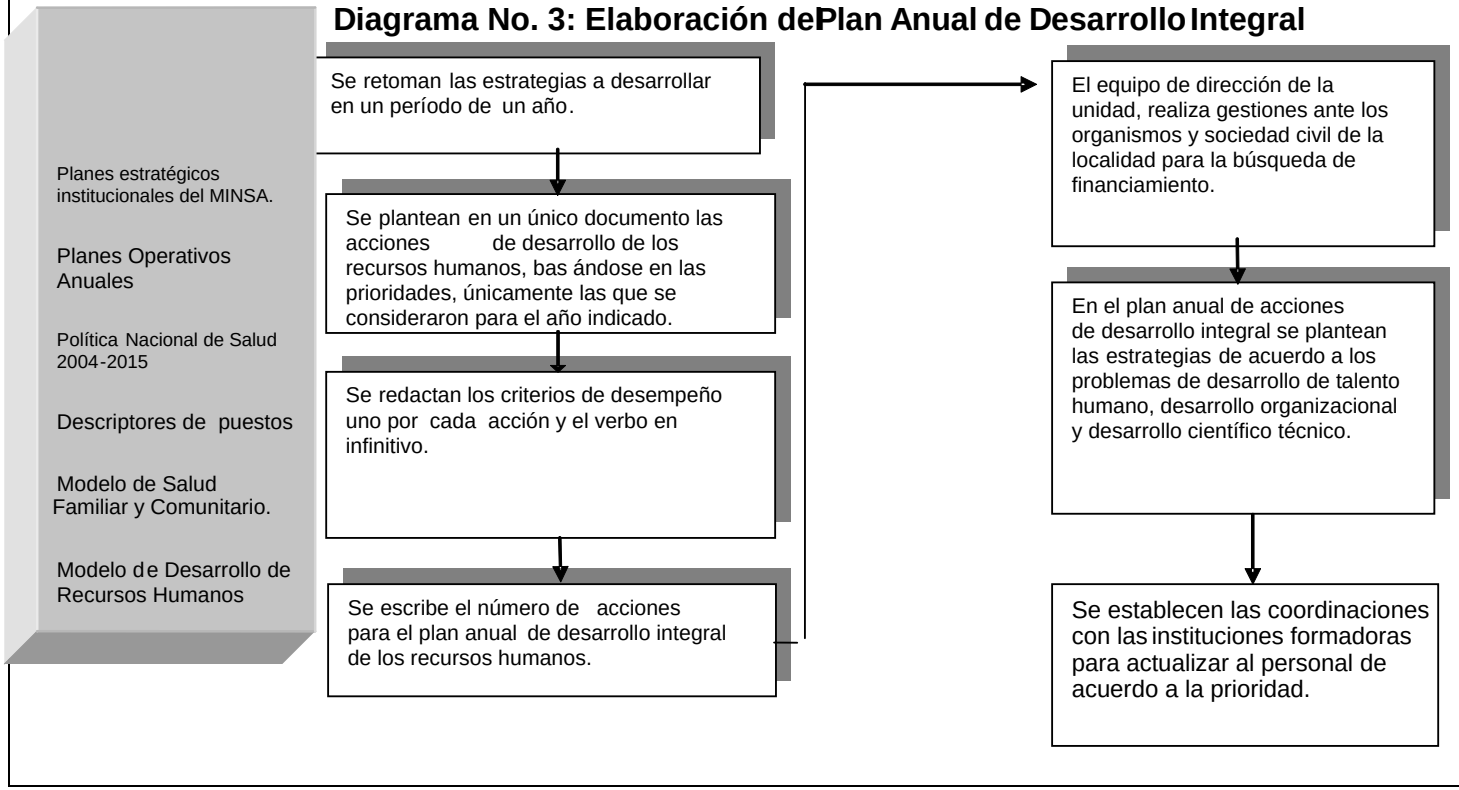
Se clasifican las estrategias relacionadas al eje de desarrollo científico técnico, de acuerdo a las acciones de educación continua y permanente, así como las que se realizarán a lo interno de las unidades e instituciones formadoras.

Se procede a la elaboración del plan anual de acciones de desarrollo integral de los recursos humanos.

El equipo de dirección de la unidad, realizan gestiones ante los organismos y sociedad civil de la localidad para la búsqueda de financiamiento.

En el plan anual de acciones de desarrollo integral se plantean las acciones de acuerdo a los problemas de desarrollo de talento humano, desarrollo organizacional y desarrollo científico técnico.

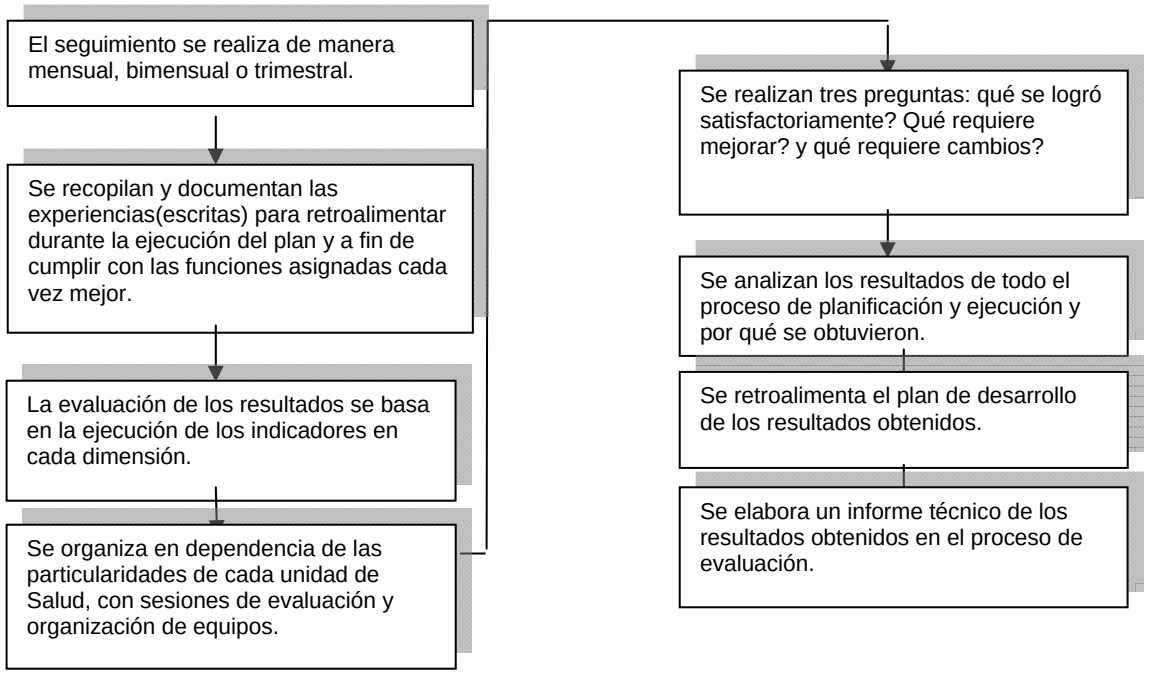
Diagrama No. 3: Elaboración de Plan Anual de Desarrollo Integral



ANEXO N° 5:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Diagrama No. 4: Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Plan de Desarrollo



Acción: Es un proceso que tiene la finalidad central o estratégica de lograr el cambio o la transformación de la práctica, es decir, la búsqueda o la perspectiva de la innovación.

Actualización Profesional: Proceso de cualquier modalidad de educación permanente que tiene por objeto la adaptación de la persona a los requerimientos cambiantes de las actividades productivas o del mercado de trabajo.

Análisis de Problemas: Diagnóstico sobre el origen, naturaleza y consecuencias de una situación actual real o potencial no satisfactoria y búsqueda, valoración y selección de alternativas de acciones más adecuadas para la solución eficaz y logro de los objetivos propuestos. Requiere diferenciar entre el problema y los síntomas del mismo, plantearse qué se debe cambiar para resolverlo y qué resultados deben de conseguirse con el cambio, así como criterios de medición y valoración.

Aprendizaje Desarrollador: Se caracteriza porque promueve el desarrollo integral de la personalidad del empleado, no solo se apropia de conocimientos y de habilidades profesionales, sino que se forman en él sentimientos, motivaciones, valores, convicciones e ideales, garantizando la unidad y equilibrio entre lo cognitivo, lo afectivo - motivacional y lo valorativo en el desarrollo y el crecimiento profesional y personal del empleado. Además de lo anterior, se desarrolla la capacidad de aprender a aprender, a ser autodidacta, y en vez de transmitirle conocimientos, el trabajador en formación se apropia de estrategias de aprendizaje permanente, para que aprenda a lo largo de toda su vida laboral.

Calidad de Vida Laboral: Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo.

Capacitación. Es un proceso sistemático, continuo y organizado que las instituciones de la Administración del Estado realizan en base a las necesidades y particularidades del quehacer institucional y de los recursos presupuestarios disponibles, con el propósito de desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas, valores y

actitudes de los funcionarios y empleados de Carrera, que propicien un desempeño eficiente y el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.[3]

Capital Humano: Es el conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano.

Carrera Administrativa: Se entiende la formación jurídica del sistema de méritos para el ingreso, estabilidad, capacitación, promoción, traslados y retiro de los servidores públicos de carrera.

Competencias: Son los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas personales requeridos para el desempeño efectivo de un puesto, en función de las particularidades del quehacer de la institución y que ésta define a cada funcionario o empleado para ser desarrollados en un período determinado.

Costo Directo: Es aquél que puede identificarse directamente con un proceso de capitación, producto o servicio. Como ejemplo, en una capacitación los costos directos puede ser; materiales, refrigerios, salario, entre otros.

Costo Indirecto: Los costos indirectos se pueden atribuir a las capacitaciones, producciones y servicios de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en la capacitación, producción o servicios, por ejemplo el salario del director del SILAIS/Hospital o la depreciación del edificio, entre otros.

Clima Organizacional: Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas, directa o indirectamente, por miembros de la organización, las cuales influyen en la conducta de todo el personal. Está estrechamente relacionado con la cultura, los valores, los estilos de liderazgo y el grado de motivación existente.

Contexto Organizacional: Es el ambiente indispensablemente requerido, donde se produce y reproduce el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Criterios de Desempeño (Objetivos de desempeño): Son las capacidades que se espera que los(as) participantes logren, se debe de redactar uno por tema principal y redactado con un verbo en infinitivo. Ejemplo: Posterior a la capacitación en su lugar de trabajo los(as) participantes serán capaces de: *Formular de manera*

---

[3] Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

pertinente competencias laborales a partir del Método de Análisis Funcional, con base en los perfiles de cargo establecidos por la institución y/o el desempeño esperado.
Los criterios de desempeño nos permiten medir el comportamiento deseado por parte de los(as) participantes, posterior a la capacitación, en su lugar de trabajo.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Desarrollo de Personas: es un proceso que tiene correspondencia con las competencias de los puestos y el plan de carrera, lo mismo que con los valores institucionales e individuales, las estrategias y proyecciones de la organización. Debe partir del desarrollo del talento humano, el cual potencia el conocimiento profundo de sí mismo y de los modelos mentales que subyacen en la manera de actuar del individuo, las actitudes positivas, la autoestima y autoafirmación, la creatividad, el espíritu investigativo y transformador, la búsqueda de soluciones y la innovación.

Desarrollo del Talento Humano: Este eje se centra en el desarrollo interior de la persona. Consiste en la capacidad humana o la aptitud natural de cada persona en el desarrollo de sus habilidades individuales.

Desarrollo Organizacional: Se refiere a los procesos organizacionales, al dominio e interiorización de las normas, sistemas administrativos, manuales, políticas, procedimientos y objetivos, etc. El nivel de desarrollo de este eje se aprecia en el dominio de la misión, visión, las competencias y los valores institucionales, el proceso de inducción, condiciones ambientales de trabajo, clima organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Desarrollo Científico-Técnico: Es el proceso de mejoramiento sistemático y paulatino de la calidad, mediante el cual se analizan y solucionan los problemas técnicos, administrativos y de los procesos de trabajo, en beneficio de la excelencia y de la satisfacción de los usuarios de los servicios de salud que ofrece el Ministerio de Salud.

Descentralización: Es la transferencia de las responsabilidades de planificación, administración y obtención y asignación de recursos desde el gobierno central a unidades locales de los ministerios u organismos del gobierno central.

Educación Permanente: Es un proceso que se produce a lo largo de la vida profesional y mejora los conocimientos y las actitudes para un mejor desempeño laboral. Tiene como referencia la trayectoria del plan de carrera y la evaluación de la gestión basada en competencias.

Empoderamiento: Aumento de la eficacia organizacional mediante la apropiación de los empleados de la misión y visión institucional para la toma de decisiones pertinentes.

Entorno: Conjunto de factores externos y ajenos a la organización "jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc." que afectan su funcionamiento, supervivencia, mantenimiento o desarrollo.
Equipo de Trabajo: Grupo de personas de una organización que realizan sus actividades bajo una misma dirección y coordinación hacia unos determinados objetivos.

Equipos de Salud: Conjunto interdisciplinario de profesionales de la salud encargado de manera directa o indirecta de prestar servicios de diagnóstico, tratamiento o rehabilitación de los pacientes o de ofrecer servicios de salud pública.

Establecimientos Proveedores de Servicios de Salud: Son aquellos donde se realizan actividades dirigidas fundamentalmente a la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud que habilitados por el Ministerio de Salud proveen servicios de salud en cualquiera de los regímenes que contempla la Ley y su reglamento.[4]

Evidencias de Saberes (Objetivos de aprendizaje): Las evidencias de saberes nos permiten medir el nivel de conocimiento de los(as) participantes al finalizar la capacitación. Se deben redactar una o más evidencias por cada tema, en dependencia del nivel de conocimientos que desea alcanzar.

Excelencia: Materialización de una filosofía, de una concepción de trabajo en la que, además de conocimientos y habilidades a la altura que exige una prestación de servicios con una calidad técnica óptima, se conjugan en el médico, y en general en todo el personal de salud, “ciertas actitudes, cualidades de carácter, y un sistema de valores” que sostienen los pilares de lo que deriva en una óptima calidad sentida, es decir, la calidad que percibe y transmite el paciente de aquello que nosotros le aportamos.

---

[4] Marco Conceptual del Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS) y Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Gestión de Competencias: Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.
Inteligencia Emocional: Modelo teórico para explicar el éxito personal y profesional, que no depende únicamente del coeficiente intelectual, sino de una serie de factores como manejo de emociones, empatía, auto motivación, etc.

Plan de Carrera: Es una herramienta administrativa para planificar el recorrido por dicha estructura organizativa de los empleados a través del desarrollo personal y la evolución profesional.

Reforma institucional: Es un proceso que persigue mejorar la calidad, cobertura, eficiencia, efectividad y oportunidad en los servicios que las instituciones beneficiarias de la reforma prestan a la ciudadanía.

Retroalimentación: Acción que, conocido lo que ha sucedido como consecuencia de un determinado acto, aporta información para la puesta en marcha de actos sucesivos.

Servicio civil: Es el conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios de los servidores públicos en su relación integral que mantienen con la administración del estado.[5]

Sistema de Garantía de Calidad: Está integrado por el conjunto de normas y acciones dirigidas a promover y garantizar las condiciones de calidad en la gestión y provisión de servicios de salud, a fin de lograr el máximo beneficio y satisfacción del usuario al mejor costo y menos riesgo.

---

[5] Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa