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 Gestión del Desempeño

## *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, Metodóloga 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

Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Salud, en cumplimiento de lo establecido en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y en concordancia con el Proyecto de Ley de Carrera Sanitaria, tiene el agrado de presentar a ustedes, el **Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión del Desempeño**, el que será un instrumento de trabajo para todo el personal que labora en todos los Establecimientos de Salud.

La aplicación y desarrollo del Sistema de Gestión del Desempeño, constituye un reto para la Institución, ya que lograr la evaluación de todos los trabajadores de la salud es una tarea gigantesca, porque este es uno de los Ministerios más grande de la Administración del Estado.

El objetivo de este manual es facilitar el desarrollo del personal a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados y proporcionar información objetiva para la gestión del personal que sirva para su desarrollo sobre la base del mérito.

El Sistema de Gestión del Desempeño es una herramienta que bien utilizada facilita la administración y desarrollo de los recursos humanos de la organización en sus distintos niveles. El éxito del sistema depende estrictamente de algunos atributos, entre los que se pueden mencionar la confianza que se logre generar entre las personas participantes, la disciplina con que se lleve a cabo y la transparencia de su desarrollo.

El Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño, contribuirá sin duda alguna a mejorar los resultados de la gestión individual y colectiva de cada Establecimientos de Salud, se podrá determinar en forma más sencilla las responsabilidades individuales por fallas o errores y se aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Me place presentar a ustedes este Manual, el que espero se convierta en una herramienta permanente en la gestión de recursos humanos, en todos los establecimientos de salud y que contribuya a asegurar la calidad y cariño de la prestación de servicios de salud a la población Nicaragüense.

Mi reconocimiento al personal técnico y directivo de la División General de Recursos Humanos, Hospitales y Sistemas Locales de Atención Integral en Salud (SILAIS), Organizaciones Sindicales y al Programa de Apoyo al Sector Social de Nicaragua( PRONICASS- USAID, OPS/OMS-Holanda), quienes dieron sus valiosos aportes para el logro de este producto.

MINISTRA DE SALUD

Sonia Castro González

Ministra de Salud

# CONTENIDO

*I. INTRODUCCIÓN* ..... *6*
*II. BASE LEGAL* ..... *8*
*III. OBJETIVOS DEL MANUAL* ..... *9*
*IV. MARCO CONCEPTUAL* ..... *10*
*V. POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN* ..... *14*
*DEL DESEMPEÑO* ..... *14*
*VI. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN* ..... *16*
*DEL DESEMPEÑO* ..... *16*
*VII. PROCEDIMIENTOS* ..... *20*
**1. Planificación individual de los Compromisos sociales y de Gestión del Desempeño de cada empleado(a)** ..... **20**
**2. Apoyo y seguimiento del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos sociales y de Gestión del Desempeño por el empleado(a).** ..... 23
3. Evaluación del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos sociales y de Gestión del Desempeño ..... 27

**I.** ANEXOS

# I. INTRODUCCIÓN

La evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los recursos humanos; los nuevos paradigmas para lograr un aprendizaje participativo, muestran a las personas no sólo como un recurso más dentro de las instituciones, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito; es decir que representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se enfatiza su rol de socio estratégico.

El Ministerio de Salud, en su proceso de reorganización institucional considera que la gestión del talento humano continúa siendo un reto importante, en la medida en que las circunstancias del entorno exigen alinear la estrategia de Recursos Humanos con la misión, valores y los objetivos de la institución, de acuerdo a la Ley General de Salud y su Reglamento y el Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC), el Plan Nacional de Salud, la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa en concordancia con el Proyecto de Ley de Carrera Sanitaria, la Política de Recursos Humanos, a fin de garantizar su desarrollo sobre la base del mérito, lo que permitirá la incidencia en el mejoramiento de los servicios que provee el Ministerio de Salud y contribuir efectivamente a mejorar el nivel de vida de los trabajadores de la salud y en general de la población Nicaragüense.

En los últimos años, el Ministerio de Salud ha venido desarrollando el proceso de descentralización, mediante los acuerdos y compromisos sociales, con los establecimientos de Salud de la red primaria y secundaria, como una estrategia para asegurar la actuación de los servicios de salud en correspondencia con los problemas y prioridades de salud que se han establecido en la Política Nacional de Salud.

La División General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud en coordinación con los Establecimientos de Salud, tiene como misión la Gestión de los Recursos Humanos a nivel nacional. Para tal fin, se apoyará en una serie de Manuales de Procedimientos para gerenciar los Recursos Humanos con una visión integral y conforme las disposiciones legales establecidas.

La clave de una gestión acertada está en la gente que participa. Las habilidades más importantes para el desempeño sobresaliente son las emocionales, y por eso se requiere que el personal conozca la importancia de la inteligencia emocional. Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás, de ahí la importancia del sistema de gestión del desempeño.

El propósito del Sistema de Gestión del Desempeño es motivar y reconocer el desempeño exitoso de los funcionarios(as) y empleados(as) del Ministerio de Salud, mediante un plan de estímulos producto de una evaluación con un nivel de calificación de excelente.

El Manual de Procedimientos de Gestión del Desempeño contiene los procedimientos e instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación. Esté ha sido revisado de acuerdo a los lineamientos orientados por la Secretaría Técnica de la Presidencia (SETEC) y la Dirección General de Función Publica en su calidad de ente rector del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Después de experiencias piloto de aplicación de este Instrumento de Evaluación a Nivel Nacional, se han incorporado las sugerencias de las Áreas de Recursos Humanos de SILAIS y Hospitales; los aportes de los representantes sindicales, técnicos y especialistas.

La Instancia de Recursos Humanos brindará asistencia técnica a los Establecimientos de Salud, para ejecutar los procesos de Gestión del Desempeño, de acuerdo a la metodología y procedimientos establecidos.

Este Manual será actualizado periódicamente bajo la Dirección de la División General de Recursos Humanos del MINSA.

# II. BASE LEGAL

**LEYES:**

- Ley No. 476 Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Nº 476, 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.

- Proyecto de Ley de la Carrera Sanitaria, una vez aprobado por la Asamblea Nacional 2010-2012.

- Convenio Colectivo y Salarial y su Reglamento del Ministerio de Salud, 2010-2012.

# III. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Dar a conocer las Políticas para la Gestión del Desempeño como marco de referencia para el ejercicio del puesto del personal directivo, ejecutivo y operativo.

- Proporcionar una base conceptual que permita a las áreas de Recursos Humanos en los Establecimientos de Salud, el desarrollo de las personas considerando la experiencia y sus características individuales en el desempeño del puesto.

- Establecer los procedimientos para la evaluación del desempeño, a partir de la planificación institucional, individual, apoyo y seguimiento y evaluación.

- Suministrar los instrumentos para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño conforme a lo establecido en el reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y en lo pertinente la Ley de Carrera Sanitaria una vez aprobada por la Asamblea Nacional.

- Garantizar el cumplimiento de las normas para la Evaluación del Desempeño orientado al cumplimiento de los objetivos y metas, tanto en el Nivel Central, SILAIS y los Establecimientos de Salud.

- Motivar y reconocer el desempeño exitoso de los funcionarios(as) y empleados(as) del Ministerio de Salud, mediante la aplicación de un plan de estímulos, producto de la evaluación con nivel de calificación excelente.

# IV. MARCO CONCEPTUAL

La Gestión del desempeño de Recursos Humanos constituye un Sistema, cuya condición fundamental es concebir a la persona dentro de la Organización como un Recurso que hay que potenciar a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Vivimos la época de la calidad, la flexibilidad y cariño, en la cual se producen grandes exigencias por la excelencia en un medio con muchas complejidades y se requiere del talento y habilidades de todas las personas. Ese talento debe administrarse.

La evaluación del desempeño es un proceso que permite orientar, seguir, revisar, evaluar y mejorar la Gestión de las Personas a fin de lograr los objetivos, metas y resultados tanto de las personas como de la Institución.

El marco de referencia en el proceso de la evaluación al desempeño, se fundamenta en:

- Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y la Ley de Carrera Sanitaria
- Los Compromisos de Gestión
- La Planificación institucional
- Los Planes Operativos Anuales
- Los Descriptores de puestos

Conforme al Decreto 87-2004, el Arto. 108[2] del Reglamento de la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, el Sistema de Gestión del Desempeño, comprende tres procesos que se llevan a cabo en un ciclo anual: Planificación institucional e individual, Apoyo, seguimiento y Evaluación.

La planificación individual se deriva de la planificación estratégica, los planes operativos anuales de la Institución y de los compromisos de Sociales.

[2] Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa Ley 476, Gaceta No. 153, Decreto Ejecutivo No. 87-2004.

## Planes Institucionales:

***Planificación Estratégica:*** Es el Proceso de planificación a nivel del Ministerio, formulación de misiones, objetivos y metas; análisis interno y externo; formulación, selección y elección de estrategias, actividades, costos, plazos y evaluación.

***Compromisos Sociales:*** Son un acuerdo o pacto social en el que los (las) Directivos (as) (Administrativo, Sindicales y otros) de los Establecimientos de Salud y Unidades Administrativas del Nivel Local, se comprometen a alcanzar determinados resultados a cambio de que el Nivel Central del Ministerio de Salud les proporcionen tiempo y forma los medios e insumos necesarios, y por ende, el reconocimiento institucional a su gestión; sin eximir la responsabilidad de las autoridades locales de gestionar recursos ante instancias, actores y organizaciones locales públicas y privadas, que coadyuven a mejorar el desempeño y la calidad en la prestación de Servicios de Salud, la satisfacción de la Población y la eficiencia en el uso de recursos.

***Planificación Individual:*** Establecen los objetivos y competencias por cuya consecución será evaluado el desempeño de los funcionarios(a) y empleados(as).

Es el momento de precisar los elementos de la planificación, seguimiento, control y evaluación de los compromisos sociales del Establecimiento de salud correspondiente; con el propósito de organizar de manera armónica los elementos de compromiso y de promover la participación y compromisos incluyentes de los empleados en el alcance de los objetivos propuestos.

Es importante saber que existen dos criterios de evaluación, una en función del plan operativo anual y/o los compromisos sociales y el otro relacionado a las competencias necesarias para desempeñar el puesto, las cuales están especificadas en los descriptores de puestos y las que se coordinan con la Dirección General de Función Pública.

Los objetivos deben definirse con un criterio realista, que impliquen retos posibles de cumplir.

***Competencias:*** Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Las competencias se basan en criterios cualitativos ya que representan los talentos, cualidades y características personales necesarias para cumplir con el trabajo indicado, o sea con los resultados esperados.

Para gestionar el desempeño las organizaciones definen de la manera más clara posible el cómo lograrlo o cuáles son las competencias exigibles, comprendidas en la descripción de puestos.

***Puesto de Trabajo:*** Es el elemento sobre el cual se reflejan las técnicas y sistemas de la Gestión de Recursos Humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Los descriptores de puesto tienen objetivos claros y definidos que deben cumplir. Éstos permiten delimitar las responsabilidades, alinear la labor con los fines superiores, dar sentido de logro y en algún momento brindan un marco objetivo para saber si se logró o no aquello que esperaba lograrse.

***Desempeño Profesional:*** es el comportamiento o conducta real del empleado(a) para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo. Es lo que en realidad *hace,* no lo que sabe hacer. Esto comprende la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, etc.

***Motivación:*** Impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Importante lograrla para despertar el interés de las personas respecto de algo.

***Negociación:*** Es el proceso por el que las partes interesadas, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos, el objetivo fundamental es el acuerdo.

Se definen los criterios para valorar el desempeño, conforme a las categorías que se aplican en los Establecimientos de salud y Unidades Administrativas:

- Organización de los servicios y cambios requeridos.
- Prestación de los servicios.
- Calidad técnica, oportunidad, buen trato y cariño en la prestación de los servicios.
- Cobertura general y programática y accesibilidad de los servicios.

***Apoyo y Seguimiento:*** Proceso mediante el cual se recopila sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de un proceso a lo largo del tiempo. Se revisa parcialmente la consecución de los objetivos, identificando,

previo a la evaluación final, posibles obstáculos, estableciendo los planes de acción necesarios para superarlos. Es, por tanto, una fase de retroalimentación permanente entre el personal directivo y el personal subordinado que tiene como propósito facilitar el cumplimiento final de las metas establecidas.

En el seguimiento no se asigna una calificación, pero es de mucha importancia en el proceso porque permite tomar acciones correctivas o de retroalimentación oportunamente.

***Evaluación del desempeño:*** Es un proceso sistemático, cíclico, formal y participativo de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos y competencias de cada empleado, en correspondencia a los Compromisos de Gestión acordados entre la Dirección Superior del Ministerio de Salud y los Directores(as) de los Establecimientos de salud o Unidades Administrativas y/o los planes institucionales, con el propósito de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal, logrando resultados que impacten en el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

En síntesis, la evaluación del desempeño es un procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un servidor público con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro.

# V. POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Política Nacional de Salud, 2004-2015, orienta el fortalecimiento de la capacidad gerencial, a fin de que las instituciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales del sector, mejoren continuamente su capacidad gerencial, y sean más eficientes y eficaces en la asignación, uso y administración de sus recursos y, maximicen los beneficios que deben proporcionar con sus acciones a la población en general, con base en la equidad, solidaridad, eficacia, calidad e integralidad, entre otros.

1º.) La política fundamental que guiará la transformación de la administración de recursos humanos es la desconcentración y/o descentralización. Esta política tiene como sus premisas principales la centralización normativa y la desconcentración y/o descentralización operativa en todo sentido; la necesidad de mejorar los procesos de asignación de los recursos e incrementar la eficiencia y la eficacia de la acción del MINSA que requieren el concurso de las dependencias descentralizadas del mismo; la redefinición de los procesos, funciones y tareas sustantivas y de apoyo del MINSA; buscando mayor cercanía entre los servicios que se prestan y la población usuaria de los servicios de salud; aumentar la capacidad Institucional, poder de decisión, competencias y responsabilidades de los SILAIS, Hospitales y otros Establecimientos de salud descentralizados; y el reconocimiento que el eje del sistema es la población usuaria del servicio. Implica la necesidad de transferir las funciones y responsabilidades de la administración directa de los recursos humanos del nivel central hacia otros niveles.

2º.) La transformación de la cultura organizacional, que orienta las acciones de los recursos humanos del MINSA hacia un nuevo servicio público con contenido y orgullo en proveer un servicio público. La transformación de la cultura interna del Ministerio de Salud busca un énfasis en valores, probidad, calidad, ética y participación social.

3º.) La introducción de un sistema de recursos humanos fundamentado en resultados con énfasis en la integridad personal como la base de acción, gestión por resultados, responsabilidad individual, autonomía y autoridad en la toma de decisiones y gestión del desempeño.

4º.) La búsqueda de un ordenamiento salarial, que permita proyectar el presupuesto, reducir y eventualmente eliminar la discrecionalidad salarial por medio de una política retributiva.

5º.) Transparencia y ordenamiento de los procesos administrativos de recursos humanos que refleja equidad, claridad en los procesos, disponibilidad de información sobre los procesos y la administración de recursos humanos, consistencia en la aplicación, eficiencia y eficacia de los mismos.

# VI. NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**1.** Todos los funcionarios del servicio directivo son responsables de la gestión continua del desempeño del personal subordinado, orientado al cumplimiento de las metas y consecución de objetivos del área específica y de la Institución.

**2.** La evaluación del desempeño se realizará en base al plan individual de trabajo, que se deriva del plan operativo anual y de los compromisos Sociales, así como los comportamientos de acuerdo al perfil del puesto, los que serán consensuados previamente entre el Responsable, el servidor público y representación sindical.

**3.** Se deben elaborar estándares de desempeño basados en la descripción del puesto, los objetivos de los planes individuales y las competencias.

**4.** El proceso de evaluación del desempeño, debe realizarse en todos los niveles y a todo el personal, del Nivel Central, SILAIS, Hospitales y demás establecimientos de salud del MINSA, debiendo formar parte de la determinación de objetivos institucionales y los compromisos sociales.

**5.** La planificación individual y la evaluación del desempeño se realizarán en el primer trimestre de cada año.

**6.** Los directores generales y específicos del Nivel Central, los directores y subdirectores de SILAIS y demás Establecimientos de salud, serán evaluados por la autoridad inmediata superior de los mismos.

**7.** Los principios que rigen este proceso son: objetividad, participación, responsabilidad y compromiso institucional e individual.

**8.** Los criterios que deben utilizarse relacionados con la calidad y la productividad son: eficiencia, efectividad y eficacia.

**9.** La evaluación del desempeño se basa en la valoración de dos parámetros fundamentales, los objetivos (cuantitativos y cualitativos) y las competencias, cuya evaluación global constituye la calificación final de la gestión.

**10.** La calificación final será fijada de acuerdo con criterios estandarizados, y no deben ser variados por los evaluadores.

**11.** La evaluación de los objetivos tiene un valor de **70** puntos en la calificación global del servidor público evaluado.

**12.** La evaluación de las competencias tiene un valor de **30** puntos en la calificación global del servidor público evaluado.

**13.** La evaluación de la gestión del desempeño se realizará una vez al año, de forma conjunta con el responsable inmediato superior, el funcionario(a) o empleado (a) y su representación sindical.

**14.** Se deberá crear un clima agradable y de confianza para el desarrollo de la evaluación.

**15.** En caso de inconformidad con la calificación obtenida, se dará apertura a un proceso de revisión para lo cual se formará una comisión con la participación de la representación del funcionario (a) o del empleado(a), un delegado de la Instancia o Área de Recursos Humanos y el jefe inmediato del funcionario (a) o empleado (a). El agraviado deberá interponer recurso de revisión ante instancia o área de recursos humanos, en un plazo máximo de tres días hábiles a partir de que fue comunicada la calificación resultante de la evaluación.

**16.** La Instancia o área de recursos humanos del establecimiento de salud correspondiente será la responsable de admitir el recurso de revisión y de constituir la comisión referida en el numeral 15 anterior, para que resuelva los casos de inconformidad con la evaluación del servidor público, dentro de los 5 días hábiles, a partir de haber sido notificado de la evaluación. Así mismo, la instancia o área de Recursos Humanos del Establecimiento de Salud correspondiente, notificará al servidor público la resolución sobre el recurso de revisión dentro de las 48 horas hábiles de haber sido dictada. El servidor público podrá recurrir de apelación ante la Comisión Nacional de Carrera Sanitaria, dentro de los 5 días hábiles de haber sido notificado de los resultados de la revisión, la admisión del recurso de apelación presentado por el interesado será admitida y trasladada ante la Comisión Nacional de Carrera Sanitaria, por la instancia o área de recursos humanos del establecimiento de salud correspondiente, dentro del término de 72 horas hábiles. La Comisión Nacional de la Carrera Sanitaria deberá resolver el recursos de apelación a mas tardar dentro del término de 15 días hábiles a partir de que le fueron remitidas las diligencias.

**17.** El reconocimiento de un buen desempeño se hará a las personas que logren el nivel de eficiencia de excelente y muy bueno. Estableciéndose a través de las siguientes modalidades:

- Ascensos mediante el concurso de plazas vacantes en los puestos de dirección establecidos en la estructura de la organización.

- Promociones (vertical/horizontal): Están vinculadas al Desarrollo de los Recursos Humanos, a través de la cual un miembro de la carrera sanitaria desde un cargo distinto(vertical) o desde un mismo cargo(horizontal), puede mejorar su salario cumpliendo los requisitos establecidos en la Ley, entendiendo la misma como un proceso continuo, dinámico y flexible, a la cual se someten los miembros de la carrera sanitaria, previa convocatoria según los períodos establecidos y será de carácter voluntario.

- Otorgamiento de becas para estudios en los diferentes niveles, siempre y cuando cumpla con los requisitos académicos establecidos en el convenio colectivo y salarial del MINSA y el Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.

- Entrega de cartas de reconocimiento con copia al expediente.

- Mención especial por perfil del mejor servidor público empleado en murales y áreas de mayor visibilidad a nivel interno y externo.

- Reconocimiento monetario y/o material.

**18.** Una vez finalizado el proceso de evaluación del desempeño, el jefe inmediato elaborará en coordinación con Recursos Humanos el plan de desarrollo para mejorar las competencias de su personal.

**19.** Las instancias o áreas de Recursos Humanos de los establecimientos de salud, coordinarán la implementación de los planes de desarrollo del personal, para fortalecer las capacidades de los recursos humanos que tuvieron debilidades en su evaluación del desempeño, a fin de promover la motivación y el desarrollo del Talento Humano de la Organización.

**20.** La evaluación de desempeño deficiente por dos períodos anuales consecutivos es tipificada como falta muy grave, por tanto, será sancionada, conforme lo establecido en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y/o la Ley de Carrera Sanitaria en su caso. siempre y cuando, de previo, se hayan realizado las investigaciones correspondientes de los escenarios y tomadas las medidas correctivas del caso.

**21.** Cuando la evaluación aplica al numeral anterior, el jefe inmediato deberá enviar a la instancia o área de Recursos Humanos del establecimiento de salud, un informe escrito dentro de los diez días hábiles a partir de que fueron notificados los resultados de la evaluación correspondiente.

**22.** Los resultados de las evaluaciones de cada área administrativa o de prestación de servicios de salud directos, deberán ser remitida por el

funcionario inmediato superior a la Oficina de Recursos Humanos para su incorporación en el expediente laboral del servidor público.

**23.** La Instancia o área de Recursos Humanos de cada establecimiento de salud elaborará un consolidado de los resultados de todas las evaluaciones y lo remitirá a la División General de Recursos Humanos del MINSA.

**24.** Los directores de cada establecimiento de Salud serán responsables del aseguramiento de los formularios por perfil y de que se realice la evaluación.

**25.** Las autoridades administrativas de los establecimientos de salud deberán garantizar los recursos humanos, recursos materiales y equipos, básicos para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, tanto en los planes individuales como los planes Institucionales.

# VII. PROCEDIMIENTOS

Aplicando el enfoque de gestión por procesos, a continuación se indican los procedimientos para la evaluación del desempeño. La evaluación de la gestión del desempeño cuenta con un instrumento que contempla tres (3) formularios:

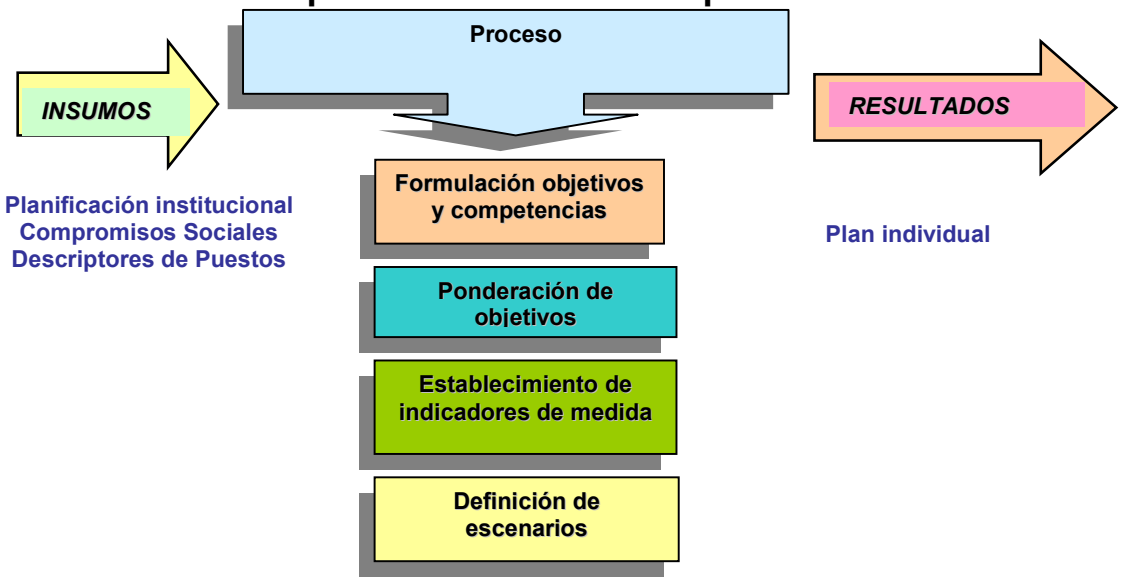
1. Planificación individual de los Compromisos sociales en el Desempeño de cada Servidor Público, que incluye los objetivos y las competencias laborales.

2. Apoyo y seguimiento del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos sociales en el Desempeño del servidor público por el jefe(a) inmediato(a).

3. Evaluación del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos sociales en el Desempeño del servidor público.

En el esquema se presenta el proceso de Planificación individual.

## 1. Planificación individual de los Compromisos sociales en el Desempeño de cada servidor público



## PASOS:

1. La planificación individual, se iniciará en el mes de enero de cada año.

2. La Instancia o Área de Recursos Humanos de cada establecimiento de Salud, facilitará el modelo de los instrumentos y la asistencia técnica.

3. Cada jefe inmediato, servidor público y representante sindical, formulan en consenso los objetivos (4 a 5 máximo) y las competencias que se cumplirán en el período de la evaluación, en cada servicio o dependencia, Unidades Administrativas del Nivel Central, SILAIS, Hospitales y demás establecimientos, apoyados en los Compromisos Sociales, el Plan Operativo Anual y el descriptor del puesto de trabajo, en relación a los compromisos de su área de trabajo. Formulario No. 1

4. A cada objetivo se le define un valor y puede variar de acuerdo a la importancia, sus criterios de medidas y niveles de eficiencia.

5. Se formulan los criterios de medidas (indicadores). Son útiles porque permiten medir cambios a través del tiempo, facilitan el seguimiento y orientan cómo se pueden alcanzar mejores resultados en el proceso.

6. El jefe inmediato es responsable de garantizar las condiciones indispensables para cumplir los objetivos propuestos: recursos humanos, insumos médicos y no médicos, materiales de reposición periódica, equipos, condiciones de higiene y seguridad ocupacional.

7. Garantizadas las condiciones referidas en el paso 6, el cumplimiento de los objetivos es responsabilidad exclusiva de la gestión del jefe(a) inmediato y empleado(a), en caso contrario, se eximirá de la responsabilidad al servidor público.

8. El jefe(a) inmediato le da a conocer al servidor público las competencias (comportamientos) requeridas, de acuerdo al nivel que él o ella desempeña directivo, ejecutivo u operativo. En la sección de anexos se presentan las competencias establecidas en coordinación con la Dirección General de Función Pública.

9. Las competencias laborales están definidas en los descriptores de puestos que requiere cada servidor público para el cumplimiento de los objetivos definidos. De acuerdo a los objetivos del período, éstas pueden complementarse considerando las competencias establecidas en

coordinación con la Dirección General de Función Pública, que se presentan en los anexos.

**10.** Cada competencia tiene un puntaje máximo que se distribuye entre cada una de las características que integra cada competencia de forma consensuada entre el jefe inmediato y el servidor público. El propósito de esta actividad, es darle oportunidad al funcionario(a) o al empleado(a) que asigne un mayor puntaje a las competencias que desea desarrollar y/o fortalecer. Se aclaran dudas sobre el tema y se menciona la correspondencia entre las competencias a promover y las responsabilidades del puesto de trabajo.

**11.** Se indica que la sumatoria del puntaje máximo de todas las competencias es igual a 100 puntos. El puntaje de cada competencia debe interpretarse como un reconocimiento al esfuerzo del servidor público, ya que este sistema promueve el crecimiento personal y profesional, para lograr la excelencia en el desempeño.

**12.** La Oficina de Recursos Humanos de cada establecimiento de salud garantizará a los directivos, los modelos de formularios e instructivos para la autoevaluación y evaluación, a fin de que cada directivo(a) haga la reproducción correspondiente.

**13.** Una vez definido el plan individual, el jefe(a) y el servidor público acuerdan las fechas para el procedimiento de apoyo, seguimiento y la evaluación anual.

**14.** Se entregará una copia del plan individual al jefe(a) inmediato y una copia al interesado(a).

**15.** Previo a la evaluación final, el empleado(a) se autoevaluará y presenta los resultados a su jefe inmediato.

## 2. Apoyo y seguimiento del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos sociales en el Desempeño del Servidor Público.

### 1. Formulario Planificación individual

| | |
|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | |
| Nombre y puesto del servidor público | |
| Período de Planificación: | |

| No. | Objetivos | Puntaje | Criterios de Medida (Indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| | **Competencias** | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Fecha de elaboración del formato: | | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor Público(Firma) | Representante Sindical (Firma) |

**a)** **b)** **c)** **d)** **e)**

a. **No.:** Se refiere al número consecutivo de los objetivos y competencias. Se usa un renglón para cada objetivo

b. **Objetivos:** Descripción de los fines que se esperan alcanzar en una dirección o unidad de salud, teniendo como referencia la planificación establecida para el período a evaluar. Los objetivos deben ser consensuados entre el jefe inmediato y los subalternos.

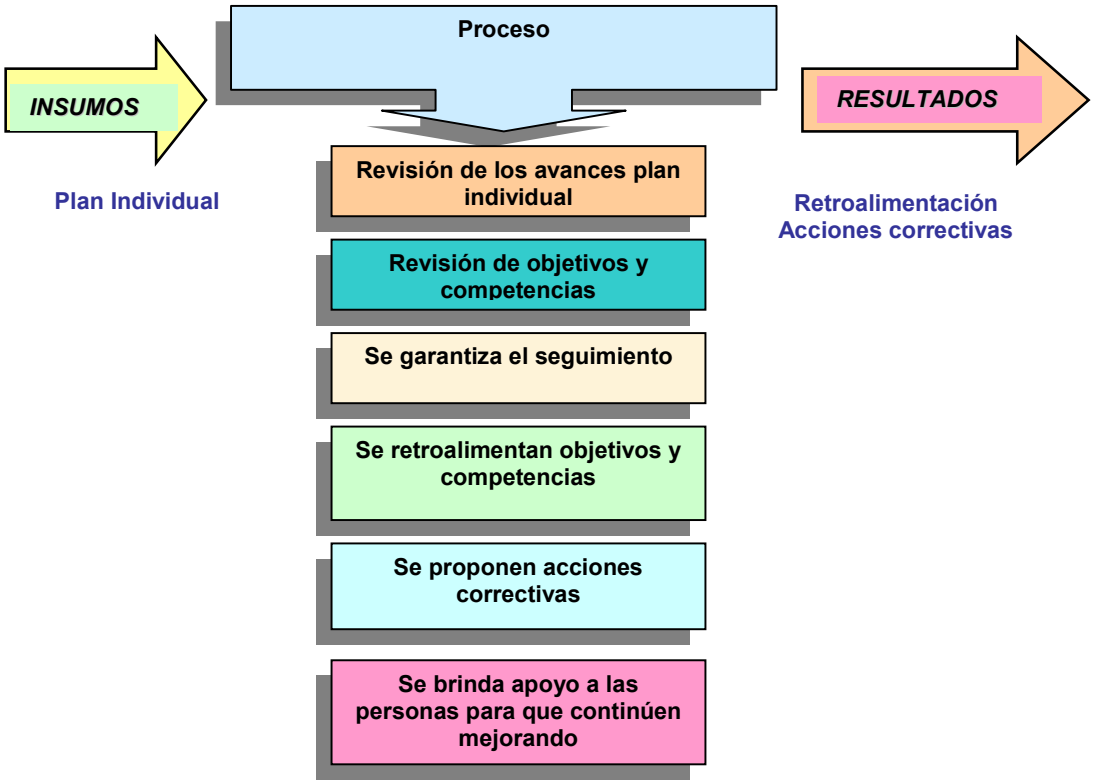
   **Competencias:** Se establecen todas las competencias laborales definidas para el puesto. Para ello, debe revisar los descriptores de puestos y las normas, protocolos de atención, y el listado de las competencias establecidas en coordinación con la Dirección General de Función Pública. (Ver anexo)

c. **Puntaje:** Se escriben los valores que se deben lograr en cada variable.

d. **Criterios de medida (indicadores):** Es la definición de las variables que permitirán una medición cuantitativa y cualitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado.

e. **Escenarios:** Se describen las características tanto de espacio, tiempo y condiciones físicas más probables y relevantes que permitan el logro de los objetivos propuestos.

A continuación se ilustra el proceso de apoyo y seguimiento:




## PASOS:

1. Cada funcionario debe hacer una reunión mensual con el subordinado para darle seguimiento a los Compromisos Sociales y Planes Individuales.

2. Cada jefe realiza el seguimiento del desempeño y comportamiento del personal a su puesto, para facilitar una retroalimentación durante el proceso. Esta actividad es esencial para los sistemas de gestión del desempeño, porque el funcionario y el servidor público tienen una participación activa para analizar el cumplimiento de los objetivos, lo que contribuye al aprendizaje, fomenta la capacidad autocrítica e incorpora esta práctica a la cultura organizacional del Ministerio de Salud. Formulario No. 2

3. Dependiendo del análisis del paso 2, el jefe y el servidor público propone acciones correctivas, si es necesario. Por ejemplo: reformulación de

objetivos y realizar ajustes al plan de acción individual, ante cambios imprevistos que se presenten.

**4.** Los jefes inmediatos garantizan el seguimiento al personal sujeto a la evaluación del desempeño.

**5.** Se revisan y retroalimentan las competencias a promover, indicando las competencias que representan fortalezas y/o aquellas que requieren mejorar.

**6.** Se ejemplifican casos concretos de situaciones que fomentan las competencias, así como las actitudes que se haya observado en las relaciones cotidianas, que hayan sido positivas y/o las que requieran mejorar.

**7.** Se le brinda apoyo a las personas para que continúen mejorando.

## 2. Formulario Apoyo y seguimiento

| | |
|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | |
| Nombre y puesto del Servidor Público | |
| Período de seguimiento: | En esta línea se indica el tiempo en el que se realiza esta actividad. |
| Fecha de realización del seguimiento: | Se escribe el día, mes y año que se realiza. |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor Público: (Firma) |

| a) | b) | c) |
|---|---|---|
| **No.** | **Objetivos** | **Recomendaciones** |
| | | |
| | Competencias | |

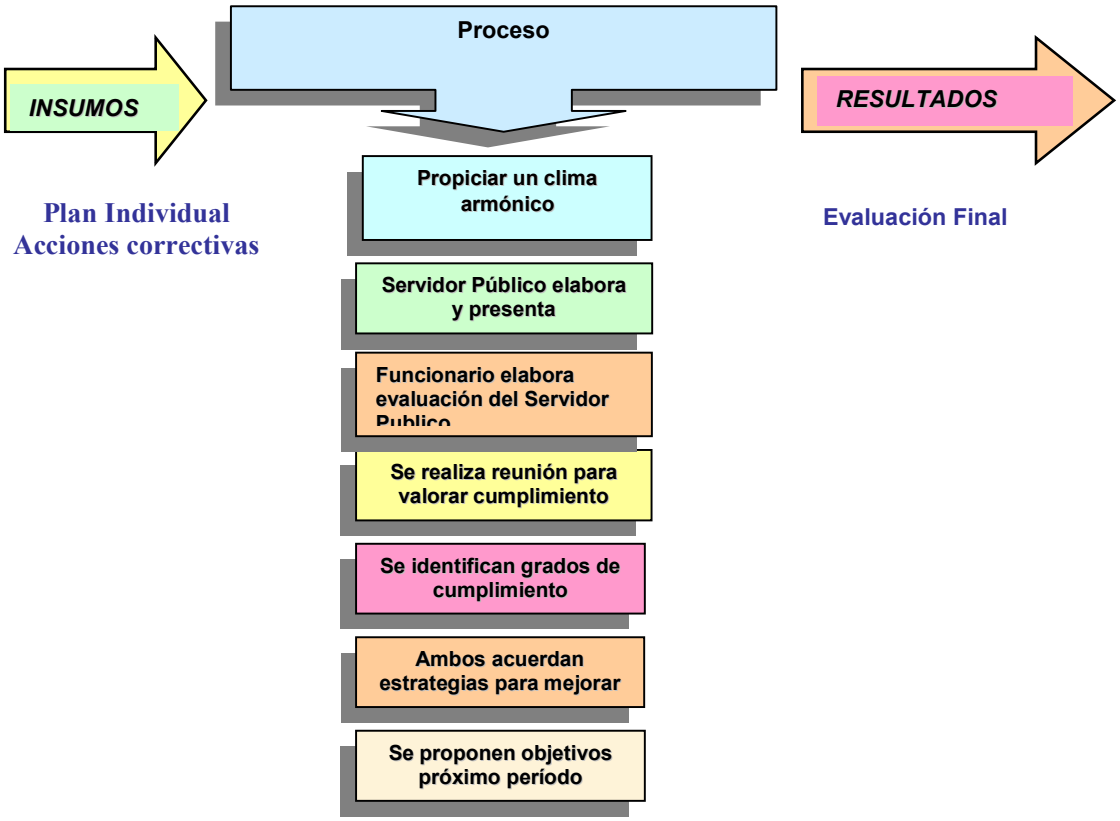
a) **No.:** Se refiere al número consecutivo de los objetivos y las competencias.

**b) Objetivos y Competencias:** Se transcriben los objetivos y las competencias definidas en el formato No. 1.

**c) Recomendaciones para los objetivos y las competencias:** Son las sugerencias relacionadas con el desempeño y las conductas observadas con la finalidad del mejoramiento continuo Pueden también reformularse tanto los objetivos y las competencias, de acuerdo a situaciones priorizadas y consensuadas con el jefe inmediato.

## 3. Evaluación del cumplimiento del Plan individual de los Compromisos Sociales en el Desempeño

En la figura se presenta el proceso de Evaluación:



## PASOS:

1. El jefe(a) debe propiciar un clima armónico de confianza todo el tiempo, para iniciar el proceso de evaluación del desempeño anual, el que se realizará durante los meses de Noviembre y Diciembre.

2. El servidor público elabora y presenta su autoevaluación al jefe inmediato y explica cuáles son sus resultados según su criterio personal.

3. El jefe inmediato elabora la evaluación del servidor público, producto de diferentes interacciones con el mismo(a) durante el período establecido.

4. Se realiza una reunión, entre el jefe inmediato, el servidor público y representante sindical, para valorar el cumplimiento de los objetivos y de las competencias (comportamientos), consensuados en la planificación individual. El jefe inmediato, el servidor púbñico y los representantes sindicales deben tener una actitud proactiva, a fin de mantener una comunicación efectiva, de doble vía.
   Formulario No. 3

5. Se evalúan las metas del desempeño obtenido durante el período planificado y se establecen los niveles alcanzados con la aplicación de los parámetros de evaluación de objetivos y competencias.

6. Se identifican los grados de cumplimiento del plan individual durante el período planificado y se determina el cumplimiento global. En aquellos objetivos en que los escenarios hayan incidido en el incumplimiento de éstos, la calificación será la totalidad de lo consensuado.

7. Los jefes(as), los servidores públicos y representante sindical conjuntamente, acuerdan estrategias para elevar los niveles de eficiencia que resulten en el rango de mejorable.

8. Ambos llegan a un acuerdo sobre la evaluación y las competencias que necesita potenciar en el futuro.

9. Se identifican cambios en sus comportamientos para mejorar el desempeño.

10. Se elaboran propuesta de plan de mejoramiento y plan de estímulos.

11. Los resultados de la evaluación se registrarán en el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRHU) y deben de ser enviados a la División General de Recursos Humanos del MINSA.

**12.** La evaluación final debidamente firmada por las partes, la que será remitida por el jefe inmediato a la Oficina de Recursos Humanos para su incorporación en el expediente laboral del empleado.

## 3. Formulario Evaluación del cumplimiento del plan individual

| | | |
|---|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | | |
| Nombre y puesto del servidor público | | |
| Período de Evaluación: | | |
| Fecha de evaluación: | | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor público (Firma) | Representante Sindical (Firma) |

| a) | b) | c) | d) | e) |
|---|---|---|---|---|
| **No.** | **Objetivos** | **Puntaje** | **Criterios de Medida (Indicadores)** | **Escenarios** |
| | Competencias | | | |

a) **No.:** Se refiere al número consecutivo de los objetivos y competencias.

b) **Objetivos y competencias:** Se transcriben los objetivos y las competencias definidos en el formato No.2

c) **Puntaje:** Se escribe el puntaje logrado en cada variable. Cada factor tiene un valor: Objetivos **70** puntos y Competencias **30** puntos.

d) **Criterios de medida (indicadores):** Son las variables que permiten una medición cuantitativa o cualitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado.

e) **Escenarios:** Se valoran las características tanto de espacio, tiempo y condiciones físicas que permiten el logro de los objetivos propuestos.

# VALORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de los objetivos tiene un valor de **70** puntos en la calificación global de la persona evaluada.

La evaluación de las competencias tiene un valor de **30** puntos en la calificación global de la persona evaluada.

Los niveles de eficiencia que servirán de parámetros, se indican a continuación:

| Puntuación | Niveles de eficiencia | |
|---|---|---|
| 95 a 100 | Excelente | El porcentaje se aplicará de acuerdo a la calificación obtenida. |
| 90 a 94 | Muy bueno | |
| 80 a 89 | Bueno | |
| 60 a 79 | Mejorable | |
| Menos de 60 | Deficiente | |

# VIII. ANEXOS

**ANEXO N° 1:** Ejemplos

**ANEXO N° 2:** Formularios

**ANEXO N° 3:** Flujograma

**ANEXO N° 4:** Diagramas

**ANEXO N° 5:** Competencias Definidas por la Dirección de Función Pública

**ANEXO N° 6:** Glosario de Términos

# ANEXO N° 1:

# EJEMPLOS

**EJEMPLOS**: Puesto: Cirujano General (Nivel ejecutivo)

| | | |
|---|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | Hospital | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | | |
| Nombre y puesto del Servidor Publico | Cirujano | |
| Período de Planificación: | | |
| Fecha de elaboración del formato: | | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor Público (Firma) | Representante Sindical (Firma) |

**a)** **b)** **c)** **d)** **e)**

| NO. | OBJETIVOS Y COMPETENCIAS | PUNTAJE | CRITERIOS DE MEDIDA (INDICADORES) | ESCENARIOS |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Ejecutar 416 cirugías anuales electivas y por emergencia, a los pacientes que presentan sintomatologías, enfermedades o patologías de carácter complejo. | 25 | Número de cirugías generales realizadas.<br>Porcentaje de cirugías sin complicaciones post-operatoria. | - Asistencia de los pacientes a las citas programadas.<br>- Disponer del quirófano habilitado. Contar con materiales de reposición periódica y medicamentos.<br>- Contar con la ficha de satisfacción del Usuario (a). |
| 2 | Atender 1664 consultas pre operatoria para programación de cirugías y consultas post operatorio para el seguimiento. | 25 | Número de consultas realizadas. | Pacientes asistencia a las citas. |
| 3 | Conforme el cronograma establecido, ejecutar las actividades docentes asignadas. | 10 | Número de sesiones impartidas. | Contar con los medios educativos, bibliografía,<br>Plan docente y cronograma de actividades. |
| 4 | Elaborar planes e informes administrativos, propios de su puesto.<br>Dar seguimiento a las acciones administrativas contempladas en el plan. | 10 | Plan de trabajo y evaluación elaborados. | Orientación del jefe inmediato.<br>Información referida a los compromisos sociales para la gestión y los planes del servicio de cirugía. |
| 5 | Competencias<br>• Practica las cirugías generales cumpliendo con los estándares de calidad definidos.<br>• Mantiene las normas de ética necesarias para su trabajo.<br>• Actúa rápidamente cuando surge un problema.<br>• Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.<br>• Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.<br>• Actúa con ecuanimidad y cortesía para desarrollar un ambiente de trabajo en equipo, un buen clima organizacional y espíritu de cooperación. | 30 | | |

La importancia relativa de los objetivos y las competencias puede variar de un período a otro en función de cambios en la estrategia o decisiones operativas adoptadas en la institución. El puntaje de los objetivos y las competencias descritos deben de sumar 100.

## CRITERIOS DE MEDIDA Y ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | Siempre (todas las veces equivalente a 30 puntos) | La mayoría de las veces (más de 15 puntos) | Algunas veces (menos de 15 puntos) | Nunca (0) |
|---|---|---|---|---|
| • Practica las cirugías generales cumpliendo con los estándares de calidad definidos. | | | | |
| • Mantiene las normas de ética necesarias para su trabajo. | | | | |
| • Actúa rápidamente cuando surge un problema. | | | | |
| • Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas. | | | | |
| • Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma. | | | | |
| • Actúa con ecuanimidad y cortesía para desarrollar un ambiente de trabajo en equipo, un buen clima organizacional y espíritu de cooperación. | | | | |

## Puesto: Agente de seguridad interna. (Nivel Operativo)

| No. | Objetivos y competencias | Puntaje | Criterios de Medida (Indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Atender a todas las personas que entran y salen de la unidad, conforme a las normas de seguridad establecidas. | 35 | % de satisfacción de personas atendidas. | Coordinación con todas las Direcciones.<br>Dispone de equipo de Comunicación y espacio físico.<br>Normas de seguridad actualizadas. |
| 2 | Resguardar los valores, bienes y activos de la Institución y prevenir sustracciones, robos e incendios. | 35 | Número de autorizaciones de salida de equipos,<br>Número de vehículos revisados.<br>Número de puestos cubiertos y rondines realizados. | Dispone de arma de reglamento.<br>Coordinación con todas las Direcciones.<br>Dispone de equipo de Comunicación y espacio físico. |
| 3 | Competencias:<br>• Maneja armas, técnicas de defensa personal y medidas de seguridad, con destreza.<br>• Brinda una atención amable, respetuosa y atento, cordial y con discreción al público y al personal en general.<br>• Mantiene una actitud de compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo, dentro de un concepto de servicio a los usuarios(as)<br>• Muestra honestidad y transparencia en todas sus acciones. | 30 | | Actualización en temas de relaciones interpersonales, atención al público, manejo de armas y técnicas de seguridad. |

## CRITERIOS DE MEDIDA Y ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

### Puesto: Agente de seguridad interna. (Nivel Operativo)

| COMPETENCIAS | Siempre (todas las veces equivalente a 30 puntos) | La mayoría de las veces (más de 15 puntos) | Algunas veces (menos de 15 puntos) | Nunca (0) |
|---|---|---|---|---|
| • Maneja armas, técnicas de defensa personal y medidas de seguridad. | | | | |
| • Brinda una atención amable, respetuosa y atento, cordial y con discreción al público y al personal en general. | | | | |
| • Mantiene una actitud de compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo, dentro de un concepto de servicio a los usuarios(as) | | | | |
| • Muestra honestidad y transparencia en todas sus acciones. | | | | |

## Puesto: Director General del Hospital (Nivel Directivo)

| No | Objetivos y competencias | Puntaje | Criterios de medida (indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| | Dirigir y coordinar las actividades gerenciales que aseguren el funcionamiento del hospital.(Consejos de Dirección, Consejos técnicos ampliados, Comités de Calidad, Consejo Consultivo, etc.) | 20 | Número de sesiones realizadas. (Consejos de dirección, consejos técnicos ampliados, consejo consultivo, comités de calidad, asambleas generales, etc.)<br>Coordinación con el SILAIS, instituciones del estado y ONG del territorio. | Disposición de las organizaciones e instituciones para asistir a las sesiones.<br><br>Conformados los Consejos Consultivos. |
| | Asegurar y controlar los procesos de la atención asistencial y docente en el hospital, de acuerdo a las metas consignadas en los compromisos de gestión. | 20 | Número de consultas brindadas.<br>Número de cirugías realizadas.(mayores y menores)<br>Cumplimiento del plan docente.<br>Partos atendidos.<br>Pruebas diagnósticas y terapéuticas realizadas. | Optimizada la Plantilla Básica<br>Abastecidos los Insumos médicos y Materiales de Reposición Periódica.<br>Disponibilidad de Recursos Financieros<br>Disponibilidad reactiva de laboratorio y medios de contraste.<br>Elaborado Plan Docente |
| | Promover una cultura de mejoramiento continuo de la calidad en todos los servicios asistenciales y de apoyo. | 20 | Comités de calidad, funcionando.<br>Cumplidas las metas establecidas, de los índices de mortalidad materna, perinatal e infantil, tasas de infecciones intrahospitalarias, índices de satisfacción de usuarios,<br>Disminuidas los tiempos | Elaborado plan de Mejoramiento Continuo de la Calidad.<br>Conformado los Comités de Calidad<br>Elaborados y evaluados Compromisos sociales para la gestión con cada jefatura.<br>Organizado equipo para el levantamiento de las encuestas de Satisfacción de Usuarios.<br>Infraestructura adecuada<br>Equipos disponibles y en buen estado<br>Recursos Humanos actualizados. |

| No | Objetivos y competencias | Puntaje | Criterios de medida (indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| | | | de espera en la consulta externa y emergencia.<br>Disminuidas las listas de espera de cirugías y consultas. | |
| | Garantizar y controlar el desarrollo en la gestión administrativa, el control integral y la toma de decisiones. | 10 | Planes y presupuestos elaborados<br>Compromisos de gestión firmados y evaluados con cada jefatura.<br>Programación de insumos médicos, realizada.<br>Gestión de recursos humanos mejorada.<br>Evaluación al desempeño realizada. | Presupuesto entregado<br>Insumos, materiales de reposición periódicas, reactivos de laboratorio y de contrastes abastecidos.<br>Elaborados planes de desarrollo del personal.<br>Planificada y consensuada la gestión del desempeño. |
| | Competencias<br>• Dominio y manejo de conocimientos sobre salud pública y gerencia.<br>• Armoniza los intereses de los usuarios(as) y la institución para brindar un excelente servicio.<br>• Promueve el desarrollo de su unidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.<br>• Crea oportunidades de trabajo entre equipos distintos.<br>• Es capaz de manejar sus propias emociones y la de los demás, sin perder la objetividad.<br>• Su norma de conducta es siempre lealtad a las leyes y los principios éticos.<br>• Lidera de forma proactiva como impulsor del cambio las nuevas ideas y proyectos.<br>• Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda al crecimiento y desarrollo del personal. | 30 | | |

## CRITERIOS DE MEDIDA Y ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS | Siempre (todas las veces equivalente a 30 puntos) | La mayoría de las veces (más de 15 puntos) | Algunas veces (menos de 15 puntos) | Nunca (0) |
|---|---|---|---|---|
| • Dominio y manejo de conocimientos sobre salud pública y gerencia. | | | | |
| • Armoniza los intereses de los usuarios(as) y la institución para brindar un excelente servicio. | | | | |
| • Promueve el desarrollo de su establecimiento de salud y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. | | | | |
| • Crea oportunidades de trabajo entre equipos distintos. | | | | |
| • Es capaz de manejar sus propias emociones y la de los demás, sin perder la objetividad. | | | | |
| • Su norma de conducta es siempre lealtad a las leyes y los principios éticos. | | | | |
| • Liderean de forma proactiva como impulsor del cambio las nuevas ideas y proyectos. | | | | |
| • Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda al crecimiento y desarrollo del personal. | | | | |

# ANEXO N° 2:

# FORMULARIOS

**Formulario No. 1**
**REPUBLICA DE NICARAGUA**
**MINISTERIO DE SALUD**
**DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**
**PLANIFICACIÓN INDIVIDUAL**

| | | |
|---|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | | |
| Nombre y puesto del servidor publico | | |
| Período de Planificación: | | |
| Fecha de elaboración del formato: | | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | servidor público (Firma) | Representante Sindical (Firma) |

**a)** **b)** **c)** **d)** **e)**

| No. | Objetivos | Puntaje | Criterios de Medida (Indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Competencias | | | |

**Formulario No. 2**
**REPUBLICA DE NICARAGUA**
**MINISTERIO DE SALUD**
**DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

**SEGUIMIENTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS**

| | |
|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | |
| Nombre y puesto del servidor publico | |
| Período de seguimiento: | |
| Fecha de realización del seguimiento: | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor público : (Firma) |

**a)** **b)** **c)**

| No. | Objetivos | Recomendaciones |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | Competencias | |

**Formulario No. 3**
**REPUBLICA DE NICARAGUA**
**MINISTERIO DE SALUD**
**DIVISION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

**EVALUACION EN EL LOGRO DE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS**

| | | |
|---|---|---|
| Nombre de la Dependencia Administrativa: | | |
| Nombre y puesto del jefe inmediato: | | |
| Nombre y puesto del servidor publico | | |
| Período de Planificación: | | |
| Fecha de elaboración del formato: | | |
| Jefe(a) inmediato (Firma) | Servidor público (Firma) | Representante Sindical (Firma) |

**a) b) c) d) e)**

| No. | Objetivos | Puntaje | Criterios de Medida (Indicadores) | Escenarios |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Competencias | | | |

## RESUMEN

ESTABLECIMIENTO DE SALUD/UNIDAD ADMINISTRATIVA:_____

NIVEL CENTRAL ☐ SILAIS ☐ HOSPITALES ☐ CNDR ☐

PERIODO EVALUADO:_____

PUNTUACION OBTENIDA:_____

JEFE(A) INMEDIATO(a): _____

SERVIDOR PUBLICO:_____

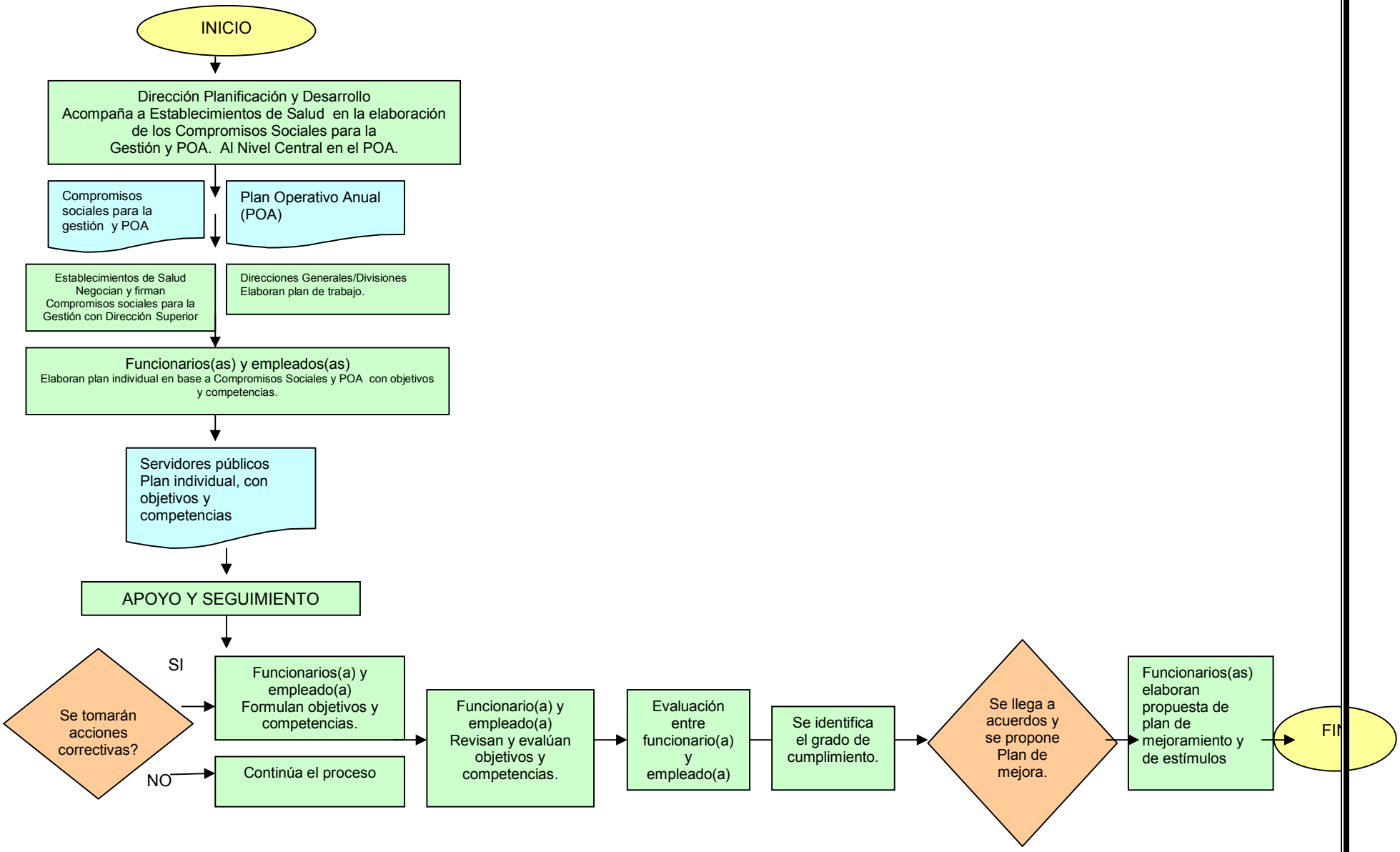
FECHA: _____

# ANEXO N° 3:

# FLUJOGRAMA

# FLUJOGRAMA

## PROCESO: SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



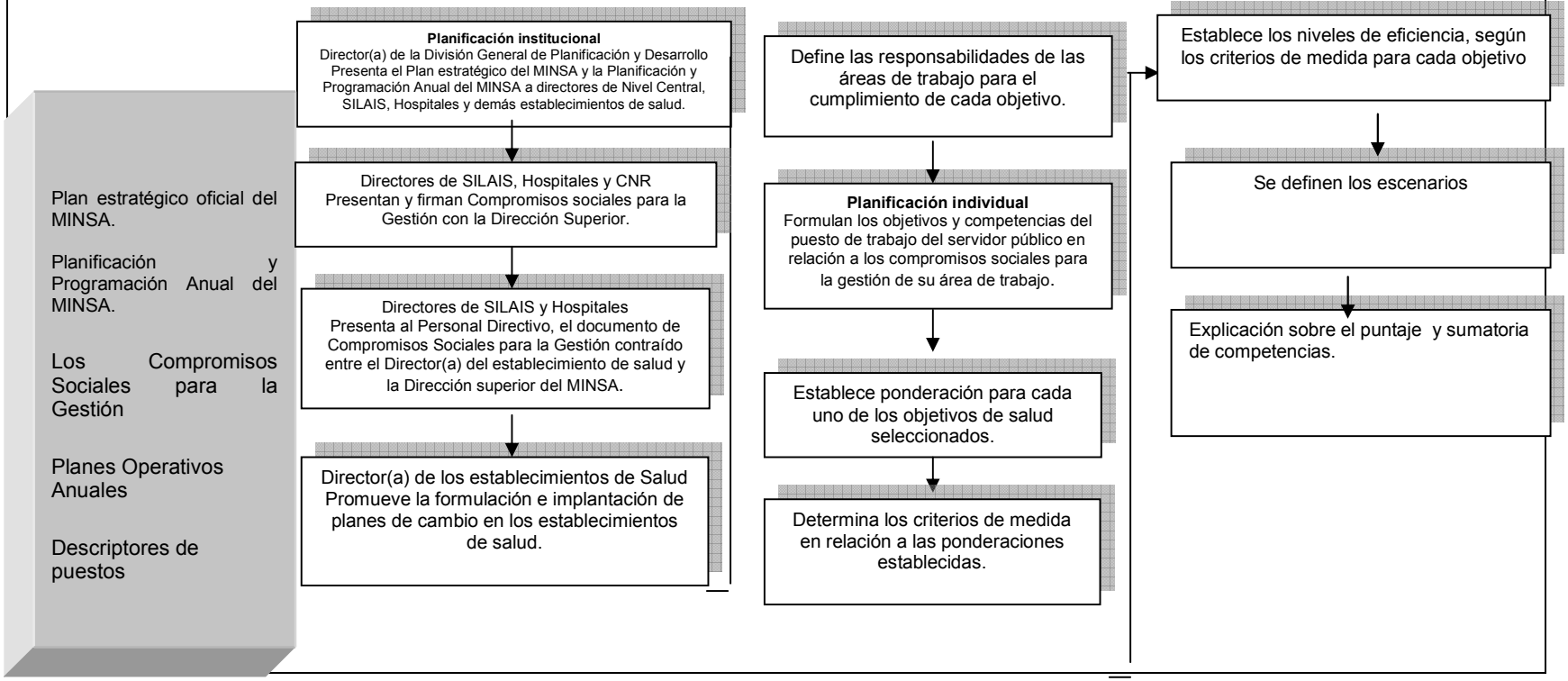
# ANEXO N° 4:

# DIAGRAMAS

**DIAGRAMA**

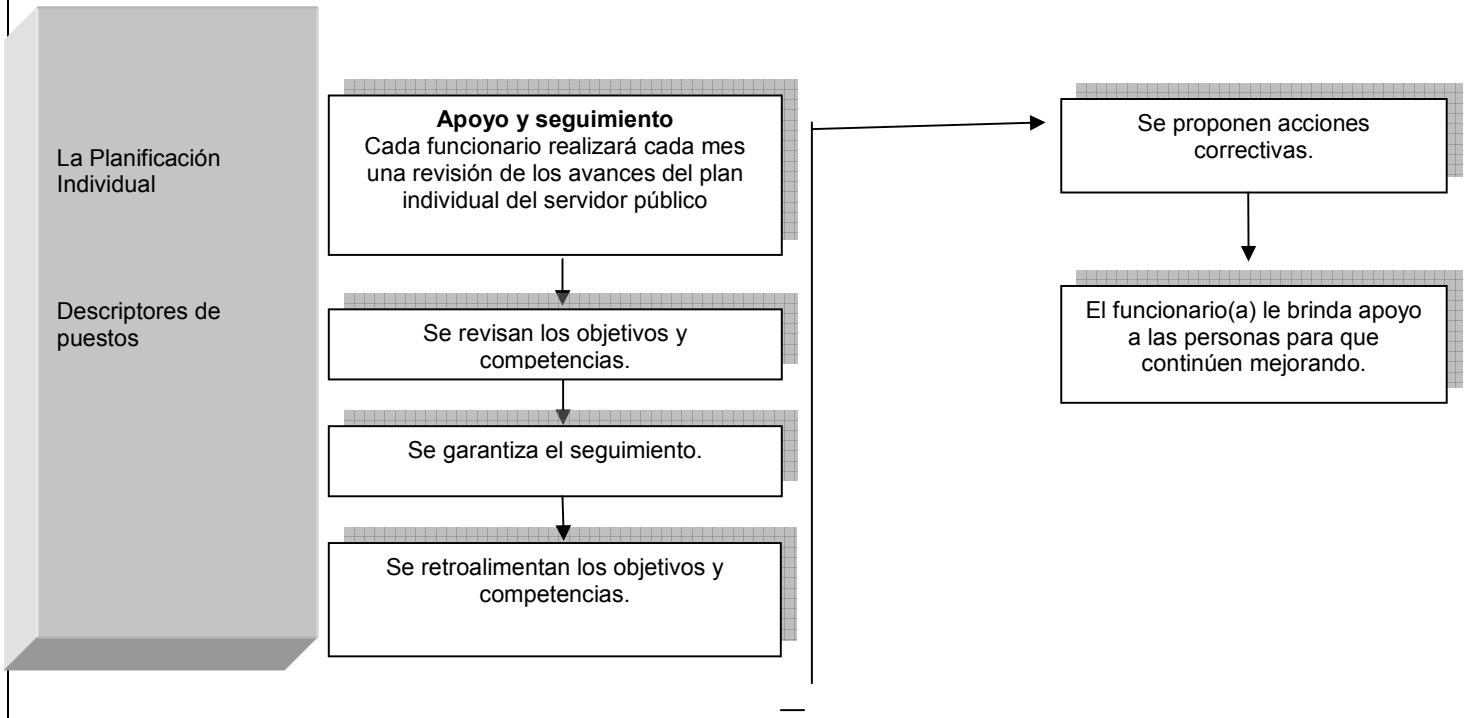
## Diagrama No. 1: Planificación institucional e individual

### Elementos



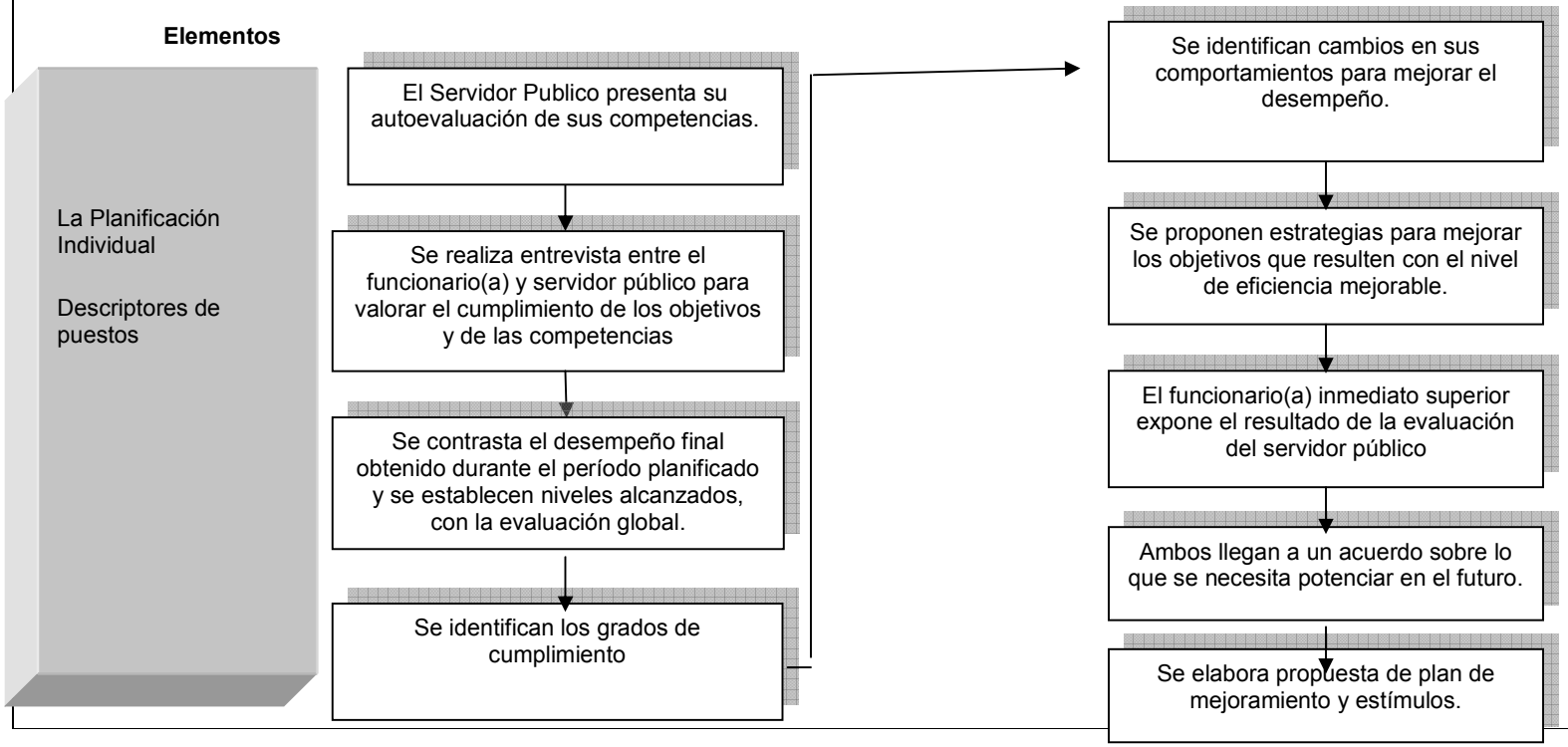
| | DIAGRAMA |
|---|---|

## Diagrama No. 2: Apoyo y seguimiento



| | DIAGRAMA |
|---|---|

## Diagrama No. 3: Evaluación



# ANEXO N° 5:

# COMPETENCIAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN DE FUNCIÓN PÚBLICA

En el cuadro se indican las competencias definidas por la Dirección General de Función Pública.

| **DIRECTIVO** | | **EJECUTIVO** | **OPERATIVO** |
|---|---|---|---|
| **Nivel 1.: Directores Generales** | **Nivel 2 y 3: Directores Específicos y Jefes de Departamento** | **Profesionales y Técnicos** | **Personal de apoyo** |
| Identificación con el servicio público | Identificación con el servicio público | Identificación con el servicio público | Identificación con el servicio público |
| Orientación al ciudadano | Orientación al ciudadano | Orientación al ciudadano | Orientación al ciudadano |
| Integridad | Integridad | Integridad | Integridad |
| Afán de logro y superación | Afán de logro y superación | Afán de logro y superación | Afán de logro y superación |
| Trabajo en equipo | Trabajo en equipo | Trabajo en equipo | Trabajo en equipo |
| Efectividad personal | Efectividad personal | Efectividad personal | Efectividad personal |
| Flexibilidad y adaptabilidad | Flexibilidad y adaptabilidad | Flexibilidad y adaptabilidad | Flexibilidad y adaptabilidad |
| Iniciativa | Iniciativa | Iniciativa | |
| Capacitación y auto desarrollo | Capacitación y auto desarrollo | Capacitación y auto desarrollo | |
| Pensamiento analítico | Pensamiento analítico | Pensamiento analítico | |
| Visión de conjunto | Visión de conjunto | | |
| Desarrollo de personas | Desarrollo de personas | | |
| Liderazgo de equipo | Liderazgo de equipo | | |
| Capacidad de Negociación | | | |
| Pensamiento estratégico | | | |

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA FUNCION PÚBLICA DE NICARAGUA

Las competencias orientadas por la Dirección General de Función Pública, deben seleccionarse en dependencia de los objetivos y los descriptores del puesto.

1. ***Identificación con el Servicio Público:*** Es la voluntad de orientar el propio trabajo hacia el cumplimiento de la misión de la organización, entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la organización.

**Escoger este nivel supone que la persona está claramente orientada al servicio público y defiende los objetivos del Ministerio de Salud, incluso anteponiendo los propios. Su calificación se valora como excelente o muy bueno**.

- Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo, dentro de un concepto de servicio al ciudadano.
- Actúa a favor de los objetivos del Ministerio de Salud, apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.
- Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro del Ministerio.
- Muestra gran vocación de servicio público.
- Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento con su labor por encima de cualquier ideología.

**Escoger este nivel supone que la persona se vincula con el Ministerio de Salud y colabora. Su calificación es buena.**

- Se esfuerza por adaptarse y encajar en la organización.
- Respeta la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él.
- Se preocupa por la imagen que proyecta la administración pública.
- Muestra una actitud de compromiso con los objetivos del Ministerio de Salud.
- Entiende su labor dentro del Ministerio y actúa en consecuencia.
- Muestra predisposición al servicio.

**Escoger este nivel supone que la persona se vincula con el Ministerio de Salud y colabora. Su calificación es mejorable.**

- No respeta los procedimientos establecidos.
- No entiende cuál es su papel en el Ministerio de Salud, ni muestra preocupación.
- Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto del Ministerio de Salud.
- No le preocupa la imagen que proyecta del Ministerio de Salud.
- No muestra vocación de servicio.

2. ***Orientación al Paciente:*** Implica un deseo de ayudar o servir al paciente para satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en entender, descubrir y satisfacer sus demandas y defender sus derechos.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada comprende las necesidades de los pacientes y ofrece un servicio excelente a los mismos. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Defiende los intereses del paciente y actúa para darle un excelente servicio.
- Comprende las necesidades que tienen los distintos pacientes y actúa para satisfacerlas.
- Se preocupa por obtener información del paciente para mejorar los servicios.
- Ofrece el mejor servicio al paciente optimizando los recursos de que dispone.
- Piensa en todo momento cómo ofrecer al paciente un servicio de la mejorar calidad.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada responde a las necesidades de los pacientes y asegura su satisfacción. Su calificación se valora como bueno.**

- Atiende las necesidades del paciente según la Ley General de Salud y sus funciones.
- Se interesa por los problemas de los pacientes e intenta resolverlos rápidamente.
- Se relaciona con los pacientes para averiguar sus necesidades.
- Mantiene un diálogo respetuoso y atento con el paciente).
- Su nivel de servicio es el adecuado a su función.

**Escoger este nivel supone que la persona da un mal servicio a los pacientes y no se preocupa por su satisfacción. Su calificación se valora como mejorable.**

- Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un óptimo servicio.
- Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle cómo puede afectar al paciente.
- No entiende el concepto de servicio al paciente ni identifica las relaciones que se deben de establecer.
- No entiende las necesidades de los pacientes ni se preocupa por ofrecer un buen servicio.
- La manera cómo atiende a los paciente requiere mejorar.

3. ***Integridad:*** Supone actuar de acuerdo con la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia, credibilidad y lealtad como norma de comportamiento.

**Escoger este nivel supone que la persona tiene una conducta ejemplar en todo momento. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Su norma de conducta es siempre la lealtad al Ministerio de Salud.
- Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses del Ministerio de Salud.

- Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencia en todas sus acciones.
- Actúa imparcialmente protegiendo en todo momento los intereses del Ministerio de Salud.
- Mantiene siempre un trato justo e imparcial al paciente y a los miembros de su equipo.

**Escoger este nivel supone que la persona actúa dentro de las normas y los valores éticos. Su calificación se valora como bueno.**

- Facilita la igualdad de oportunidades.
- Interpreta y aplica la ley de forma objetiva.
- Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.
- Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir.
- Muestra interés por proteger los derechos del paciente.
- Se mantiene firme ante presiones de otras personas.

**Escoger este nivel supone que la persona muestra deslealtad a los valores básicos del Ministerio de Salud. Su calificación se valora como mejorable.**

- Actúa según sus propios intereses aún cuando estos son contrarios a los del Ministerio de Salud.
- Adquiere compromisos que pueden ir en contra del interés del Ministerio de Salud.
- Actúa de forma poco transparente, no muestra honestidad ni lealtad en sus acciones.
- Utiliza la ley reinterpretándola según su criterio.
- No ofrece igualdad de oportunidades a todos los pacientes discriminando según su interés o criterio personal.
- Sus actuaciones no reflejan credibilidad ni transparencia.

4. ***Afán de Logro y Superación:*** Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o sobrepasar determinados resultados. Los estándares de comparación pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la organización, mejoras en la eficiencia o la calidad o metas personales.

**Escoger este nivel supone que la persona fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados con la estrategia del Ministerio de Salud. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.
- Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.
- Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a sus objetivos.
- Se fija objetivos retadores y de superación continua y se esfuerza por alcanzarlos.
- Constantemente excede los estándares de calidad esperados en su puesto.
- Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y su desempeño.
- Toma decisiones y establece prioridades y objetivos valorando “recursos utilizados y resultados obtenidos”.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada muestra sentido de responsabilidad. Su calificación se valora como bueno.**

- Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.
- Descubre los problemas e intenta solucionarlos.
- Es capaz de hacer lo que se ha comprometido.
- Asume nuevas responsabilidades de forma preactiva.

- Es persistente y no se rinde cuando las cosas/cambios ocurren lentamente.
- No espera que los problemas se resuelvan solos.
- Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.
- Evita la demora en la realización de las tareas.

**Escoger este nivel supone que en la persona evaluada no se detectan evidencias de superación continua. Su calificación se valora como mejorable.**

- Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos.
- No se concentra en sus objetivos principales; se despista con facilidad.
- Concentra sus esfuerzos en cosas poco importantes para el Ministerio de Salud.
- Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.
- Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.
- Tiene dificultad para trabajar sin cometer errores.

5. ***Trabajo en Equipo y Cooperación***: Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. La cooperación y el trabajo en equipo puede darse dentro de la unidad o en relación con otros departamentos.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada desarrolla el espíritu de equipo en el Ministerio de Salud. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ellas.
- Trabaja para evitar el conflicto entre departamentos o áreas.
- Define objetivos en colaboración con otros departamentos.
- Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.
- Reconoce públicamente las contribuciones de otros.
- Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.
- Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada expresa expectativas positivas del resto del grupo y del trabajo en equipo. Su calificación se valora como bueno.**

- Tiene tiempo para los demás.
- Le gusta ayudar a otros y trabajar con compañeros.
- Informa a su equipo o a sus compañeros.
- Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes.
- Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.

**Escoger este nivel supone que la persona dificulta y frena la labor de equipo en el establecimiento de salud y en su propio grupo de trabajo. Su calificación se valora como mejorable.**

- Trabaja solo.
- Se queja cuando debe trabajar con otra persona.
- Utiliza la información como "poder", reservándola y escondiéndola.
- Intenta imponer su opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello.
- Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos u otras personas dentro de su establecimiento de salud.
- Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.

6. ***Efectividad Personal:*** Es la capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas.

**Escoger este nivel supone que la persona tiene buenos recursos personales y los utiliza efectivamente en su labor. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.
- Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.
- Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.
- Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.
- Defiende y expresa su postura con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.
- Transmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.

**Escoger este nivel supone que la persona desarrolla su trabajo tal y como se espera de él (ella) y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles. Su calificación se valora como bueno.**

- Organiza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.
- Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.
- Es capaz de aprender de sus propios errores y cambiar sus métodos de trabajo.
- Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.
- En general es una persona que trabaja de manera fiable.

**Escoger este nivel supone que la persona realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad. Su calificación se valora como mejorable.**

- No organiza su trabajo, ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.
- Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.
- Muestra falta de interés y desinterés por la organización del trabajo. Se siente cómo en ambientes desorganizados.
- Repite errores sin aprender de ellos.
- No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.
- Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus sentimientos o emociones.
- Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.

7. ***Flexibilidad y Adaptabilidad:*** Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la organización y en el propio trabajo, así como entender y aceptar otros puntos de vista.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada adapta sus planes, objetivos o comportamientos a la situación. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.
- Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.
- Es positivo ante los cambios.
- Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.
- Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma preactiva como motor del cambio.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios. Su calificación se valora como bueno.**

- Comprende los puntos de vista de otras personas.
- Responde rápidamente a los cambios organizativos.
- Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.
- Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.
- Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades del cambio.

**Escoger este nivel supone que la persona no se adapta a los cambios y es un freno para el Ministerio de Salud. Su calificación se valora como mejorable.**

- Es inflexible ante cambios en la forma de hacer un trabajo.
- No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.
- Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto del Ministerio de Salud.
- Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas, se resiste incluso cuando la ocasión lo exige.
- Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.

8. ***Iniciativa:*** Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Crea un entorno en el que la proactividad es valorada.
- Actúa para generar y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen.
- Busca diferentes formas de hacer las cosas/soluciones si encuentra obstáculos.
- Desarrolla nuevos y originales enfoques de los problemas.
- Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades o identificar oportunidades.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada enfrenta los problemas y es resolutiva en situaciones de crisis. Su calificación se valora como bueno.**

- Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.
- Utiliza el tiempo de forma preactiva, usa su propia iniciativa.
- Encuentra los resultados necesarios para solucionar los problemas.
- Actúa rápidamente cuando surge un problema.
- Toma iniciativas en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.

**Escoger este nivel supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte "algo más" al Ministerio de Salud. Su calificación se valora como mejorable.**

- Espera o necesita que le digan qué tiene que hacer ante cualquier contratiempo.
- Requiere supervisión constante.
- No se responsabiliza de sus propias acciones.
- Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.
- Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos.
- Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo.

9. ***Capacitación y Autodesarrollo:*** Incluye el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, así como transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

**Escoger este nivel supone que la persona se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.
- Es un experto en relación a los conocimientos necesarios en su puesto de trabajo.
- Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.
- Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás.
- Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le planteen.

**Escoger este nivel supone que la persona desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones. Su calificación se valora como bueno.**

- Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.
- Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.
- Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto.
- Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.

**Escoger este nivel supone que la persona no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo. Su calificación se valora como mejorable..**

- No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.
- Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.
- No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.
- No es capaz de resolver las dudas que se le plantean en relación a su trabajo.
- No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brinden.

**10.** ***Desarrollo de personas*****:** Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la organización, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Informa a sus colaboradores sobre los progresos/retrocesos en su trabajo.
- No desacredita personalmente al dar información negativa; les da información en términos de conductas concretas para mejorar.
- Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés.
- Expresa confianza en la mejora del desempeño de los empleados.
- Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar.
- Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional del equipo, impulsando el aprendizaje.
- Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo.
- Identifica las personas con mayor potencial y favorece su promoción.

**Escoger este nivel supone que la persona da explicaciones y ofrece ayuda a los servidores públicos para la ejecución de sus tareas. Su calificación se valora como bueno.**

- Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.
- Dedica tiempo en explicar a los demás cómo realizar los trabajos.
- Orienta a los servidores públicos cuando no saben cómo realizar una tarea.
- Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a los servidores públicos.
- Se preocupa por realizar un seguimiento del desarrollo de su equipo.

**Escoger este nivel supone que la persona se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento del mismo. Su calificación se valora como mejorable.**

- Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo de los demás.
- No presta ayuda a los servidores públicos cuando no saben cómo realizar una tarea.
- No da instrucciones detalladas a sus servidores públicos ante nuevos procesos.
- No encuentra tiempo para que sus servidores públicos asistan a cursos de formación.
- No realiza un seguimiento de la labor de los servidores públicos.
- Limita las posibilidades de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.

**11.** ***Liderazgo de equipo:*** Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros y conseguir el compromiso del equipo.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Transmite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo.
- Es percibido como una persona con carisma en la organización.
- Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a conseguir.
- Muestra compromiso con los objetivos y la misión de la organización.
- Inspira confianza y lealtad al equipo.
- La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo.
- Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.

**Escoger este nivel supone que la persona evaluada mantiene a las personas informadas y promueve la eficacia del equipo. Su calificación se valora como bueno.**

- Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.
- Explica las razones que llevan a tomar una decisión.
- Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre contenido, tiempo, etc. de la reunión.
- Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.
- Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de los servidores públicos.
- Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable.
- Acostumbra ser un buen modelo para el resto del equipo.

**Escoger este nivel supone que la persona no asume su papel de líder ni facilita el trabajo de su equipo. Su calificación se valora como mejorable.**

- No comparte información con el equipo.
- No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la organización.
- Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas.
- No motiva ni da soporte a su equipo.
- La persona no es un punto de referencia para su equipo.
- No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.

12. **Pensamiento estratégico**. Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios con el trabajo diario. Supone identificar los elementos esenciales y trasladarlos a soluciones en el trabajo que permitan que el departamento o área contribuya a la estrategia de la organización.

**Escoger este nivel supone que la persona apoya de forma activa y constante la estrategia de la organización y lo demuestra en la realización de su trabajo. Su calificación se valora como excelente o muy bueno.**

- Realiza una contribución activa al desarrollo del departamento y a los objetivos estratégicos.
- Su visión de los problemas y la comprensión de las situaciones, le permite anticiparse y planificar acciones correctores para dirigir sus objetivos a la estrategia.
- Realiza detallados análisis de la estrategia a implementar.
- Encuentra apropiadas soluciones a problemas complejos.
- Comprende los objetivos estratégicos y la función de su área en relación a los mismos.

**Escoger este nivel supone que la persona vincula su trabajo y el de su departamento a la consecución de los objetivos de la organización. Su calificación se valora como bueno.**

- Es consciente de las implicaciones a largo plazo de sus decisiones y acciones.
- Identifica cuáles son sus aportes, como departamento o área, a la estrategia de la organización.
- Considera el impacto de sus acciones respecto a otras áreas u objetivos generales.
- Es capaz de identificar los riesgos y cambios futuros y de prepararse para afrontarlos.

**Escoger este nivel supone que en la persona se observa un claro desinterés por apoyar la estrategia del Ministerio de Salud. Su calificación se valora como mejorable.**

- Realiza una pobre contribución al desarrollo de las políticas estratégicas.
- Responde sólo reactivamente, reaccionando en el corto plazo y sin anticipación.
- Focaliza su atención a los problemas concretos de su área sin realizar un enfoque global.
- No presta atención a las repercusiones que las acciones en su área pueden generar en otras áreas del Ministerio de Salud.

# ANEXO N° 6:

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una situación detectada no deseable.

**Actitud:** Tendencia a repetir determinados comportamientos ante una situación concreta. Las actitudes de una persona están muy determinadas por su sistema de valores.

**Actividad*:*** Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

**Aptitud:** Capacidad y disposición natural que tiene una persona para realizar una actividad de forma correcta; suficiencia para desempeñar un puesto.

**Ascensos:** Están determinados por el concurso de plazas vacantes en los puestos de dirección establecidos en la estructura de la organización.

**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.

**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.

**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.

**Criterio:** Se refiere a un valor que se establece y se define en un proceso de evaluación para juzgar el mérito de un objeto o un componente. Así por ejemplo, la calidad con frecuencia constituye un criterio de evaluación de las acciones en salud. El criterio, para tener aplicabilidad real, debe representarse a través de indicadores y descriptores específicos.

**Desempeño:** Es el grado o nivel del cumplimiento de los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo o del marco legal que regula la gestión de los empleados, así como por el apego a las funciones o actividades que están consignados para el puesto que ocupa la persona que es evaluada, de acuerdo con los perfiles ocupacionales vigentes.

**Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica de cómo funciona el proceso, presentando la secuencia de actividades que se deben realizar.

**Eficacia:** Es el grado de optimización en que una persona logra de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

**Eficiencia:** Es el logro de los objetivos esperados en el tiempo previsto y con calidad esperada, al menor costo posible**.**

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados propuestos y los resultados logrados, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

**Estándar:** Es una norma de lo que se ha definido como calidad, que debe ser medido para conocer su grado de cumplimiento. A la vez, un estándar es el nivel de calidad que esperamos se cumpla.

**Ética:** Son los valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la organización.

**Indicador:** Es la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo.

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

**Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo.

**Jefe Inmediato:** Es el servidor público que desempeña el puesto de jefatura inmediata superior de la unidad organizativa donde presta sus servicios el funcionario o empleado.[3]

**Mérito:** Es el conjunto de cualidades y habilidades del Servicio Público que se obtienen como resultado del proceso de evaluación al desempeño, que le permite hacer carrera en la Administración del Estado.

**Misión*:*** Es el eenunciado que describe la razón de ser de una organización.

**Promociones:** Están vinculadas al Desarrollo de los Recursos Humanos y a través de la cual un miembro de la carrera desde un mismo cargo puede mejorar su salario cumpliendo los requisitos establecidos en la presente Ley, entendiendo la misma como un proceso continúo, dinámico y flexible, a la cual se someten los

---

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

miembros de la carrera, previa convocatoria según los períodos establecidos y será de carácter voluntario.

**Perfil profesional:** Representa los conocimientos técnicos, experiencia y competencias personales en la adecuación a un puesto.

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

**Procedimiento:** Es la forma metódica de hacer operaciones repetitivas. Forma o manera de hacer o desarrollar las fases sucesivas de un proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades, pasos, tareas que llevados a cabo de manera sistemática, eficiente y ordenada, constituyen acciones que se traducen en resultados.

**Producto*:*** Resultado concreto, observable y medible que surge como consecuencia del proceso, proyecto o experiencia desarrollada.

**Puesto:** Es el conjunto de funciones, responsabilidades y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo, asignadas o delegadas por la Ley o por autoridad competente que requiere el empleo de una persona.

**Puesto Directivo:** Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la institución.

**Puesto Ejecutivo:** Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

**Puesto Operativo:** Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

**Registro*:*** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Sistema*:*** Es un conjunto de procesos que operan de forma armónica y secuencial, de manera que los productos de uno, son los insumos del siguiente.

**Visión:** Es el enunciado que describe la situación futura deseada de una organización.

**Valores*:*** Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias, principios normativos y estilos adoptados en una organización. Elementos de la cultura de una organización.