

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	1 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

1. INTRODUCCIÓN

La Política Nacional, esta plasmada en el Plan de Desarrollo Económico, Social. Bolivia: Digna, Soberana, Productiva y Democrática. “Para Vivir bien” y alineada a las políticas del sector salud y a su estrategia operativa el Modelo de Salud Familiar Comunitario Intercultural.

La Política de Desarrollo de **Recursos Humanos en Salud**, comprende tres ámbitos: Gestión y Administración transparente de personal. Formación de recursos humanos en salud, educación continua y educación permanente, con una visión intercultural y en relación a la realidad socio sanitaria del país y orientada a generar procesos de descolonización, y el ámbito de la Investigación Clínico-social–antropológica y cultural.

Estamos convencidos que el recurso humano constituye el elemento fundamental, ya sea para generar cambios o mantener el “statu quo” de una determinada situación.

Por tanto, la administración de recursos humanos en una institución de salud ante todo debe estar orientada a: generar cambios en el saber y en el sentir, como el quehacer de salud de todos quienes estamos involucrados en él.

En el SSU-Cbba, el propósito central del Manual de Procedimientos, involucra la introducción tecnológica en base a una adecuada planificación de recursos humanos, estimando la necesidad en su requerimiento organizativo y la determinación de los pasos a seguir para satisfacerlas. Algunos de los instrumentos y técnicas propias de la planeación y pronóstico de estas necesidades son: Inventario de habilidades, análisis de funciones, los organigramas de reemplazos y los pronósticos de expertos.

2. DEFINICIÓN

La administración de recursos humanos se define como las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización, con el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de una organización a fin de que cumpla las metas estratégicas de esta.

3. DESCRIPCIÓN DEL RECURSO HUMANO

El capital humano en la entidad tiene carácter básico para el desarrollo de las actividades programadas, representa no solo su potencial de producción, sino un recurso de producción racional, consciente, que discierne sobre la producción del producto para poder mejorar la calidad de atención en los diferentes servicios de la organización.

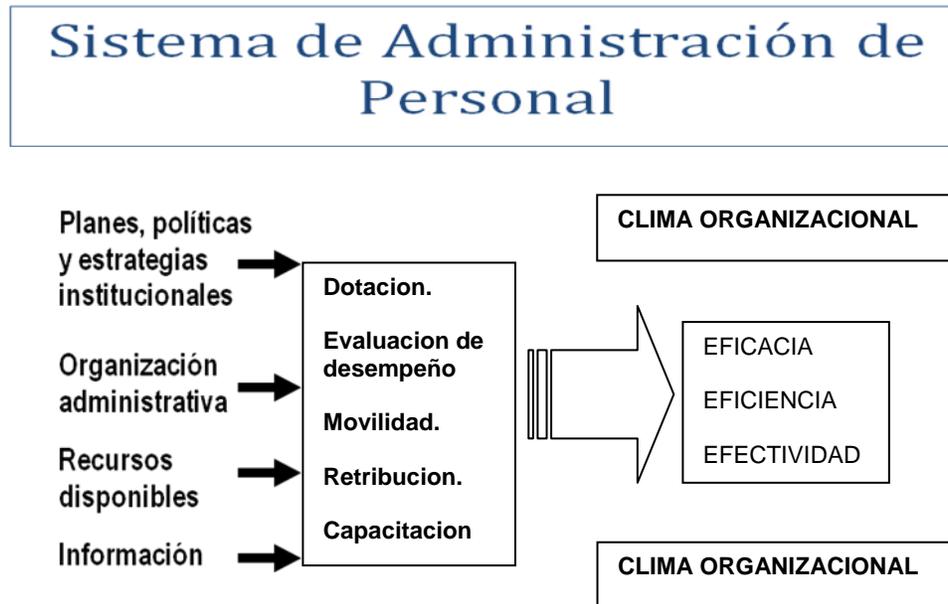
4. FINALIDAD

La selección de recursos humanos, la contratación de personal, la capacitación, evaluación, remuneración y promoción son parte de las múltiples y variadas competencias que comprende la gestión de personal en la institución, que centra su proceso en planes, políticas y estrategias institucionales, calidad de la organización administrativa, inventario de recursos disponibles e información, para promover un clima organizacional además de “ambientes de trabajo

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	2 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

adecuados”, en el marco de la eficacia, eficiencia y efectividad (Ver Modelo del Sistema de Administración de Personal).

Esquema Nº 1: Sistema de Administración de Personal



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

5. OBJETIVO

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos del Seguro Social Universitario es asegurar, retener y dirigir al personal de la institución a fin de que cumpla las metas estratégicas de esta.

6. MARCO LEGAL-JURIDICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Fundamentado en la Ley 1178 SAFCO, cuyas Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes:

- Ley General del Trabajo.
- Código de Seguridad Social.
- Código de Ética.
- Ley de Administración y Control Gubernamental (1178-SAFCO).
- Ley 975 de 02 marzo de 1988.
- Estatuto Orgánico del S.S.U.
- Reglamento de Prestaciones.
- Reglamento Interno de Personal.
- Manual de Cargos y Funciones.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	3 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- Resoluciones Ministeriales.
- Circulares y/o normas internas.

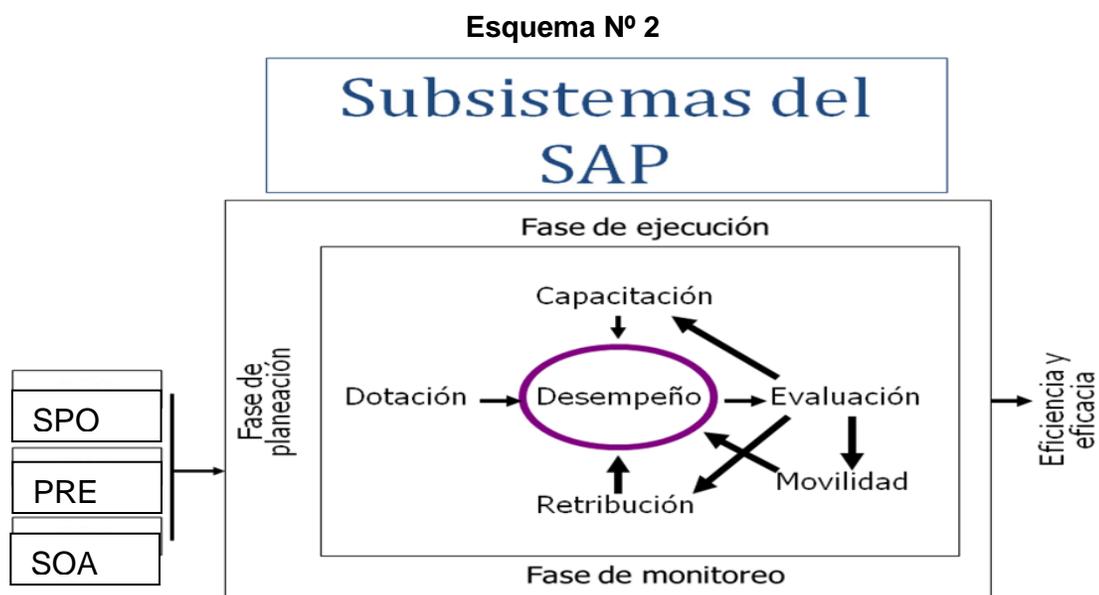
El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

7. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal.
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Subsistema de Movilidad de Personal.
- Subsistema de Capacitación Productiva.
- Subsistema de Registro.

8. SUBSISTEMAS DEL SAP



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	4 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

9. GENERALIDADES

a) **Subsistema de Dotación de Personal;** Es el conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

b) **Subsistema de Evaluación del Desempeño;** La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados al puesto durante un periodo determinado.

c) **Subsistema de Movilidad de Personal;** Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

d) **Subsistema de Capacitación Productiva;** Es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al asegurado.

e) **Subsistema de Registro;** La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el sistema de administración de personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema. Estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la entidad.

10. INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178, fundamentalmente con los siguientes:

a) **Sistema de Programación de Operaciones.** Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de Personal.

b) **Sistema de Organización Administrativa.** Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.

c) **Sistema de Presupuesto.** Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	5 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

11. DE LOS PROCESOS Y FASES DE EJECUCIÓN

Esquema N° 3: Fase (1) Planeamiento



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Considerar los indicadores de cumplimiento para cada una de las fases, de manera que permita definir y evaluar la calidad del servicio.

A. CLASIFICACION, VALORACION Y REMUNERACION DE PUESTOS

Clasificación

La clasificación de puestos es el ordenamiento de éstos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

Los puestos se clasificarán en las siguientes categorías:

a. Superior, comprende puestos que se encuentran en la cúspide de una entidad y son responsables de su conducción. Esta categoría está conformada por el primer y segundo nivel de puestos de la institución. En esta categoría se encuentran los funcionarios electos y designados, señalados en el Estatuto del Funcionario Público.

b. Ejecutivo, comprende puestos cabeza de áreas y unidades organizacionales dependientes de puestos superiores. Esta categoría está conformada por el tercer y cuarto nivel de puestos de la entidad.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	6 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- En el tercer nivel se encuentran los funcionarios de libre nombramiento.
- El cuarto nivel corresponde al máximo nivel de la carrera administrativa establecida en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y su reglamento.

c. Operativo, comprende puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de puestos superiores o ejecutivos. Está conformada desde el quinto al octavo nivel de puestos de la entidad.

En esta categoría se encuentran los funcionarios de carrera administrativa y comprende los niveles de profesional, técnico-administrativo, auxiliar y de servicios, en forma descendente.

Los funcionarios de libre nombramiento ocuparán solamente puestos con funciones administrativas de confianza y asesoramiento especializado y técnico, a los puestos de la categoría superior de una entidad.

El Ministerio de Hacienda anualmente determinará las directrices para su contratación conforme a las disposiciones emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal. En ningún caso el número de asesores por área excederá a la mitad de las unidades bajo directa dependencia de ésta, a excepción de los que estén señalados por disposición legal expresa, homologada por el Ministerio de Hacienda.

En cada categoría, los puestos se agruparán en niveles (clases) constituidos por puestos de naturaleza similar diferenciados por el grado de complejidad de las actividades asignadas.

El procedimiento de clasificación de puestos deberá servir como herramienta para el saneamiento de la estructura de puestos de cada entidad, creando, siempre que sea posible el menor número de niveles de puestos.

Valoración

La valoración de puestos determina el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto de la entidad, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado.

a. El Servicio Nacional de Administración de Personal conjuntamente el Ministerio de Finanzas e Inversiones Publicas, desarrollará y administrará un sistema uniforme y equitativo de clasificación, valoración y remuneración de puestos para la administración central, el que deberá incorporar indicadores económicos oficiales, composición y comportamiento de la mano de obra en el país, entre otros.

Las entidades autárquicas y descentralizadas desarrollarán su sistema de remuneración conforme a los parámetros emitidos por el Ministerio de Hacienda

b. Cada uno de los puestos del personal regular está representado por un ítem, debidamente numerado en la planilla presupuestaria y en la planilla de pago de sueldos, asimismo su denominación y remuneración. El ítem numerado deberá ser registrado en el Servicio Nacional de Administración de Personal.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	7 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

c. Los ítems serán asignados en la planilla presupuestaria anual de la entidad a cada unidad de la estructura organizacional. No podrán transferirse ítemes entre unidades, salvo que a juicio de la máxima autoridad ejecutiva, no se afecten negativamente las metas de las unidades involucradas. La transferencia de ítemes deberá ser oficializada mediante disposición expresa, emitida por autoridad competente.

Remuneración

La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneraciones utilizará como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad.

a. Las prestaciones complementan la remuneración, son comunes a los servidores públicos independientemente del puesto que desempeñan. Son de carácter obligatorio y están establecidas por las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social.

b. El servidor público que sea promocionado percibirá la remuneración que corresponda a su nuevo puesto a partir del momento que asuma sus funciones.

c. La planilla presupuestaria reflejará la estructura de puestos de la entidad, emergente de la programación de operaciones anual y en función a dicha estructura, considerará la previsión de recursos necesarios para el pago de remuneraciones al personal.

d. La institución podrá otorgar incentivos económicos en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuestos, previa aprobación del Ministerio de Hacienda, estos incentivos deberán ser producto de los resultados emergentes de la evaluación del desempeño.

e. Con relación a las remuneraciones, está expresamente prohibido:

- Ejercer más de una actividad remunerada en la administración pública, excepto en los casos de la cátedra universitaria o docencia, profesionales médicos, paramédicos y maestros del magisterio fiscal siempre que exista compatibilidad de horarios.
- Toda forma de remuneración en especie y la concesión de todo tipo de subvención en servicios al personal de las entidades públicas.
- La creación de niveles salariales no previstos en la escala salarial aprobada.
- La máxima autoridad ejecutiva de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las presentes Normas Básicas serán sujetos de responsabilidad civil por cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley N° 1178.

B. CUANTIFICACION DE LA DEMANDA DE PERSONAL

La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere cada entidad para ser asignado a cada puesto de trabajo

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	8 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

necesario. Debe acompañar la planificación institucional de largo plazo (estratégica) y la planificación operativa de corto plazo (anual).

La cuantificación de la demanda de personal a largo plazo, permite identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, para el establecimiento y gestión de planes de carrera y está sujeta a la consideración de los siguientes lineamientos:

- a. El procedimiento de cuantificación de la demanda de personal deberá tener como fundamento el análisis de los procesos básicos llevados a cabo por la entidad para la consecución de sus objetivos estratégicos, lo que permitirá determinar los puestos efectivamente requeridos.
- b. El Sistema de Organización Administrativa deberá proveer además de la estructura organizativa, la información relativa al alcance de los procesos básicos, tecnología utilizada, complejidad y características.
- c. La cuantificación de la demanda de personal deberá tomar en consideración las restricciones presupuestarias y las políticas que en materia de personal se dicten.
- d. La determinación del número de personas efectivamente necesarias, se realizará con base en la información anterior y en el análisis y determinación de la carga de trabajo por puesto.
- e. Una vez definidos los puestos efectivamente necesarios y el número de personas requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo, se podrán establecer los requerimientos de calidad para cada puesto y la programación de técnicas y acciones de gestión de personal que la situación aconseje y que se incorporen en un plan de personal.

La cuantificación de la demanda en el corto plazo, permite identificar la contribución de cada puesto a los objetivos de la programación operativa anual, ligándolos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la permanencia del puesto. Sirve además para revisar periódicamente la pertinencia de la cuantificación de la demanda en el largo plazo. La cuantificación de la demanda de corto plazo, tomará en consideración la programación operativa anual, la estructura organizativa definida y las modificaciones que hayan sido necesarias en ambas. Se expresa en la Programación Operativa Anual Individual.

C. ANÁLISIS DE LA OFERTA INTERNA DE PERSONAL

El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	9 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Este proceso permitirá por una parte, establecer la adecuación persona-puesto y por otra, los planes de carrera individuales que deben integrar la información necesaria para la elaboración del plan de personal y la toma de decisiones sobre las acciones de personal a seguirse.

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el inventario de personal que deberá ser elaborado en forma previa a la formulación del plan de personal y actualizado en función de las necesidades de la organización.

En caso de que el análisis de la oferta interna de personal no satisfaga las necesidades de la entidad, los puestos serán cubiertos con personal externo en cumplimiento a la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

D. FORMULACION DEL PLAN DE PERSONAL

A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y considere los siguientes aspectos:

- Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- Estrategias para la reasignación o adecuación de personal.
- Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones.
- Estrategia de capacitación institucional.

E. PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL

Establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño y se tomará en cuenta lo siguiente:

- La determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se efectuarán siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operaciones Anual conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- La Programación Operativa Anual Individual (POAI) de cada funcionario de carrera, una vez aprobada, deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación.
- La programación operativa anual individual contendrá:
 - Identificación: la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.

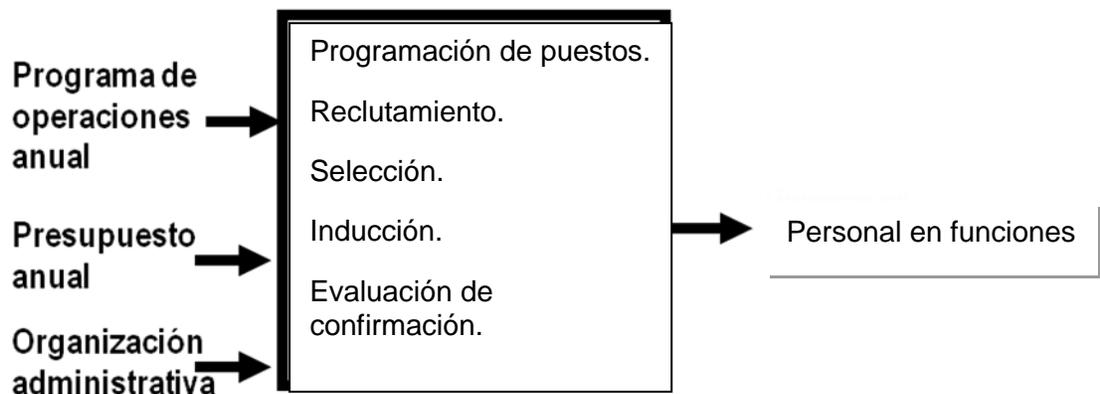
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	10 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- Descripción: la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.
- Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante.

Esta información estará expresada en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en función a la Programación de Operaciones Anual. El conjunto de las programaciones operativas anuales individuales de una entidad, constituyen el Manual de Puestos de ésta.

Esquema Nº 4: Fase (2) Subsistema de Dotación

SUBSISTEMA DE DOTACIÓN



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

En base al análisis del Sistema de Programación de Operaciones (POA) y en coordinación con la Unidad de Planificación en Salud y Gerencias de Áreas del SSU, se estima la evaluación de necesidades de recursos humano, para la incorporación del mismo bajo la base del subsistema de dotación.

F. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas. La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	11 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento comprende las siguientes etapas:

a) Pasos previos para llenar una Vacancia. La cobertura de un puesto vacante, se producirá en atención a las demandas estimadas en la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la unidad encargada de la administración de personal, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la Programación Operativa Anual Individual del puesto a cubrir.

b) Modalidades del Reclutamiento. El reclutamiento se podrá realizar mediante dos modalidades: Invitación Directa o Convocatoria Pública.

Invitación Directa: Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir puestos ejercidos por funcionarios designados.

También se invitará directamente a personas de probada formación profesional, técnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento y de apoyo directo, en el despacho de la máxima autoridad ejecutiva.

Convocatoria Pública: Los procesos de reclutamiento de personal, deberán ser realizados mediante convocatorias públicas internas y/o externas.

- **La convocatoria interna** estará dirigida exclusivamente a los servidores públicos de la entidad, con fines de promoción o para ser incorporado a la y será publicada en lugar visible y de acceso común, si no calificara ninguno se procederá con la convocatoria externa.
- **La convocatoria externa** estará abierta a la participación tanto de los servidores públicos de la entidad, como de personas ajenas a la misma, dentro y fuera del sector público. Será publicada en la Gaceta Oficial de Convocatorias y opcionalmente en medios locales de difusión.

El reclutamiento de funcionarios interinos, con excepción de los contratados para programas y proyectos que se rige por disposiciones específicas, se efectuará de acuerdo a la modalidad que la entidad elija para este tipo de servidores públicos, debiendo asegurarse que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto establecidos en la respectiva Programación Operativa Anual Individual.

Convocatoria: La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de postulaciones.

La convocatoria se declarará desierta si no lograra atraer al menos a un postulante que cumpla los requisitos exigidos por el puesto convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	12 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

La ampliación de convocatoria corresponderá cuando no se modifiquen los requisitos de la primera convocatoria. La segunda convocatoria tendrá lugar cuando se modifiquen esos requisitos. En ambos casos se procederá con el número de postulantes que existiesen.

Selección de Personal

La selección de los servidores públicos y consecuente ingreso a la función pública, se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las Normas Básicas vigentes de la SAP.

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada Programación Operativa Anual Individual (POAI).

La selección tiene las siguientes etapas:

a) Evaluación. En el proceso de selección de personal se realizará la comparación del perfil del puesto con la capacidad de los postulantes para lograr los resultados específicos y continuos a través de: evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales. El resultado de cada una de estas etapas tendrá carácter público.

b) Comité de Selección. Como resultado del proceso de selección de personal se determinará el ingreso de una persona a la entidad o la promoción del servidor público, para el efecto:

- La selección de personal se llevará a cabo por medio de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por un representante de la unidad encargada de la administración de personal, un representante de la unidad solicitante y un representante nominado por la máxima autoridad ejecutiva.
- El Comité de Selección, en forma previa a la convocatoria definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse, los puntajes mínimos a ser alcanzados en cada fase del proceso y otros aspectos necesarios, los mismos que deberán ser de conocimiento público y estar señalados expresamente en el reglamento específico de la entidad.
- Para el proceso de reclutamiento y selección la entidad podrá contratar una empresa especializada, la misma que deberá estar certificada y autorizada por la Superintendencia de Servicio Civil. En este caso la máxima autoridad ejecutiva nominará a tres personas que conformarán el Comité de Selección, que actuarán como contraparte, avalando el proceso. Recomendándose que dos de los representantes del comité sean funcionarios de carrera.

c) Informe de Resultados. Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un informe escrito, que elaborará el Comité de Selección para elevar a consideración de la autoridad facultada para elegir al candidato y en el que se señalarán, como mínimo, los siguientes aspectos:

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- Número y lista total de postulantes.
- Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
- Nombres y calificaciones obtenidas por todos los postulantes.
- Lista de los candidatos elegibles en orden decreciente de acuerdo con el puntaje de la calificación obtenida.
- Conclusiones y recomendaciones.

El informe de resultados deberá ser puesto a disposición en la entidad, para todos los que hubiesen postulado a una convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de revocatoria señalado en las presentes Normas Básicas.

d) Elección. La autoridad facultada de la entidad tendrá a su cargo la elección del candidato que ocupará el puesto, basada en el informe de resultados, pudiendo elegir entre los candidatos que mayor puntaje hayan obtenido y cumplan con los requisitos del puesto, conforme a su reglamento específico.

e) Nombramiento. Establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la entidad y la persona que ingresa a la misma, o con el servidor público que fuera promovido. En caso de existir recurso de revocatoria pendiente, una vez resuelto éste se procederá al nombramiento correspondiente.

- El nombramiento será efectuado a través de disposición expresa, emitida por autoridad competente.
- El nombramiento especificará el ítem que corresponde al puesto vacante que se llena, no pudiendo el mismo ser utilizado para un puesto diferente.
- El ejercicio de las funciones del puesto antes del nombramiento oficial está prohibido, bajo responsabilidad de quién lo autorice.
- Antes de su nombramiento, el servidor público deberá presentar los documentos que la entidad requiera para acreditar su situación personal y profesional.
- Para el caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato, suscrito entre la entidad y el servidor público contratado.

f. Posesión. El nombramiento de personal surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones.

G. INDUCCION O INTEGRACION

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en si mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar en el SSU-Cbba, dependiendo del tipo de área (salud y administrativa).

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	14 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

El procedimiento establece como finalidad brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la institución para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Definición

Programa formal e informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización, tiene el objeto de reducir el tiempo y la tensión que surgen como consecuencia de la nueva condición laboral, propiciando una adaptación beneficiosa para el servidor público y la entidad

Un programa eficaz de inducción hace lo siguiente:

- Promueve expectativas de trabajo realistas.
- Promueve una conducta de trabajo funcional.
- Reduce tiempo y esfuerzo.
- Reduce la rotación de empleados.
- Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de efectuada la posesión del servidor público.
- Periodo probatorio. El funcionario posesionado deberá cumplir un periodo de prueba, de acuerdo al siguiente detalle:

Categoría Nivel Periodo de Prueba:

- Superior.
- 1° No tiene.
- 2° No tiene.
- Ejecutivo.
- 3° No tiene.
- 4° Jefe de 3 meses.
- Operativo.
- 5° Profesional de 3 meses.
- 6° Técnico-Adm. de 3 meses.
- 7° Auxiliar de 3 meses.
- 8° Servicios de 3 meses.

Los puestos comprendidos desde el primer al tercer nivel no se encuentran comprendidos en la carrera administrativa.

Los puestos correspondientes desde el cuarto al octavo nivel están comprendidos en la carrera administrativa.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	15 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

H. EVALUACION DE CONFIRMACIÓN

Los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior.

- El resultado de la evaluación de confirmación servirá para determinar la continuidad del servidor público recién incorporado a la entidad, la continuidad del servidor público ascendido en un puesto o su ingreso a la carrera administrativa.
- El servidor público evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria al resultado de la evaluación de confirmación, sujetándose al procedimiento establecido al efecto en las presentes Normas Básicas.
- En el reglamento específico de la entidad se deberá definir la metodología, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluación de confirmación.
- El resultado de la evaluación de confirmación de los funcionarios de carrera será registrada en la Superintendencia de Servicio Civil.

Interinato

El servidor público podrá ejercer un puesto con carácter interino cuando se produzca una vacante por renuncia, retiro, jubilación u otras causas establecidas en las presentes Normas, por un período máximo de 90 días, que se estima tomará el proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del titular.

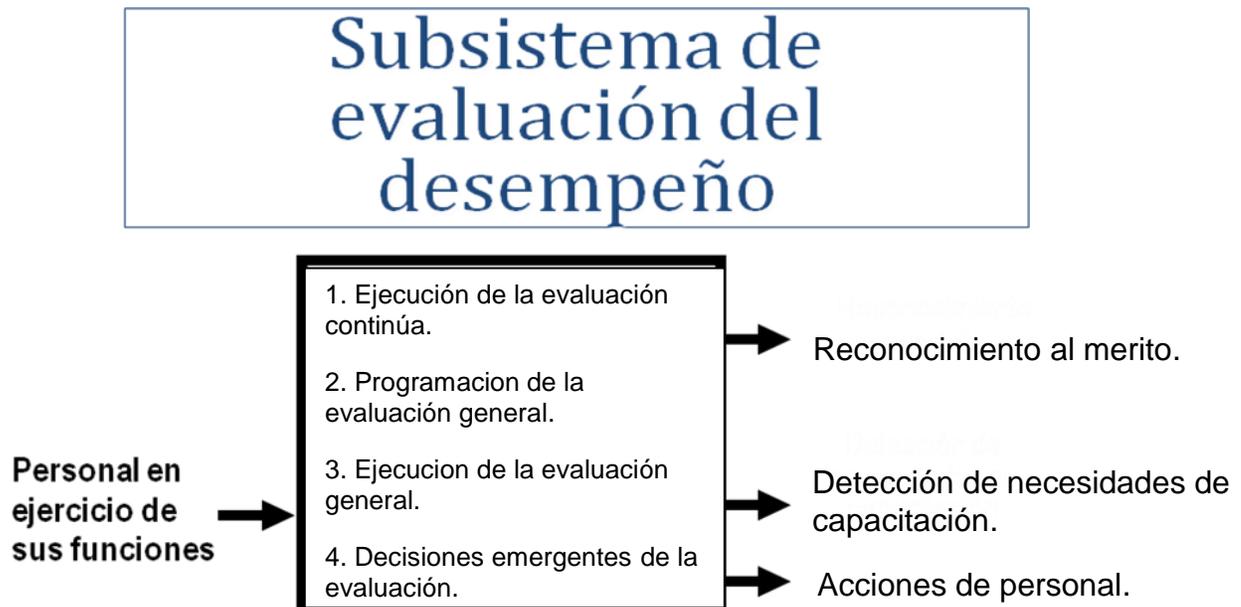
Es responsabilidad de la unidad encargada de la administración de personal, tomar las previsiones necesarias para que en el período citado se lleve a cabo el respectivo proceso de dotación.

También se podrá ejercer un puesto en forma interina cuando se cubra una vacante de manera temporal y hasta tanto su titular regrese a ocuparlo. Vencido el plazo para la reincorporación del titular y ante su ausencia injustificada, el puesto se declarará vacante, dando inicio al proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del nuevo titular. El servidor interino continuará en el puesto hasta que se nombre al nuevo titular.

La remuneración del servidor público que cubra un puesto de mayor jerarquía en ausencia de su titular, se calculará en base al sueldo de éste último, si dichas funciones son cumplidas por un período mayor a 15 días hábiles continuos, y de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de la entidad.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	16 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Esquema Nº 5: Fase (3) Subsistema de Evaluación del Desempeño



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Representa un proceso sistemático para determinar los medios que eleven el desempeño laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado.

Objetivos

- Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia.

Los pasos establecidos para el propósito son:

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	17 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Ejecución de la evaluación continua (elaboración y diseño de un Programa de evaluación aprobado por la MAE).

Programación de la evaluación general, en base a la organización de un Comité de Evaluación designado específicamente para el área de salud y administrativo, liderizado por el jefe de Recursos Humanos, en coordinación con el Gestor de la Calidad y la Unidad de Planificación en Salud.

Ejecución de la evaluación general, se define un cronograma en base a oportunidad y pertinencia, y alcance técnico de los indicadores definidos para la evaluación de desempeño, considerando en este paso la opción de evaluación individual y del equipo de trabajo donde desarrolla sus funciones el empleado. El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público. Al respecto:

- Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado del departamento de recursos humanos y el jefe y/o responsable de la unidad técnica.
- El jefe y/o responsable de la unidad técnica del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico. En caso de no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación del desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servicio Civil.
- El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:
 - Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales.

El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad.

- Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
- Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
- En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	18 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Dos evaluaciones consecutivas "En Observación" darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.

La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP.

Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes.

Decisiones emergentes de la evaluación, se considera un criterio fundamental en la evaluación, la **opinión trascendental del evaluado** en sentido de considerar:

- Decisiones de retribución.
- Desplazamiento del personal.
- Retroalimentación sobre el desempeño.
- Necesidades de capacitación.
- Grado de producción en base a objetivos y metas.

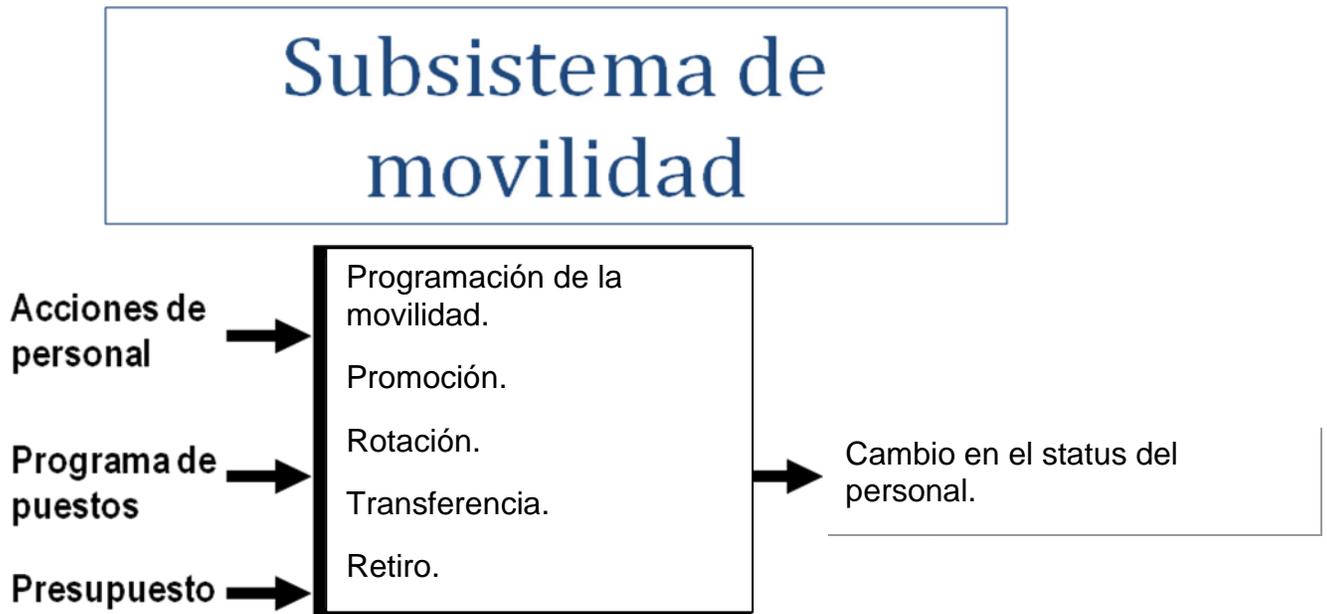
Obligatoriedad de Evaluación del Desempeño:

a) La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

- Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.
- El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.
- Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	19 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Esquema Nº 6: Fase (4) Subsistema de Movilidad



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Los procesos dentro del subsistema son resultado de la evaluación del desempeño, para poder asumir una conducta institucional, en el marco del cambio en el status del personal.

Subsistema de Movilidad de Personal

Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.

La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

Objetivos

- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	20 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Promoción

La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad.

- La promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y remuneración.
- Para participar en el proceso de promoción vertical, el servidor público deberá presentarse a convocatorias internas y concursos en igualdad de condiciones.
- La promoción vertical se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento establecidos en las presentes Normas Básicas. Deberá existir la demanda claramente identificada en el marco del Sistema de Programación de Operaciones y Sistema de Organización Administrativa, y la disponibilidad efectiva del puesto vacante.
- Los servidores públicos que hayan sido promocionados, estarán sujetos al período de confirmación señalado en las presentes Normas Básicas. En tanto no se realice la evaluación de confirmación, éstos ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el servidor público será restituido a su puesto anterior.
- La promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos.

Rotación

La rotación es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

La entidad programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

Transferencia

La transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas.

Retiro

El retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- **Renuncia**, entendida como el acto por el cual el servidor público manifiesta voluntariamente su determinación de concluir su vínculo laboral con la entidad, en cuyo caso la decisión

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.

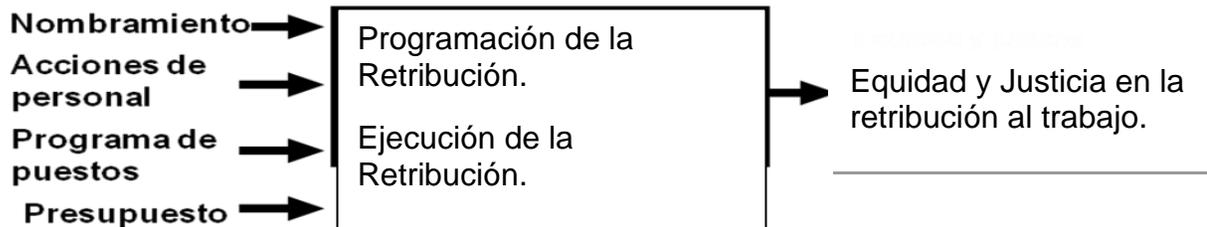
- **Jubilación**, cuando un servidor público pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- **Invalidez**, es la incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral, determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que rigen la Seguridad Social.
- **Cuando la evaluación de confirmación sea negativa.**
- **Cuando existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación**, según lo establecido en las presentes Normas Básicas y reglamentación específica de la entidad. La decisión de retiro deberá ser comunicada al servidor público por escrito y con una anticipación mínima de 15 días calendario.
- **Destitución**, como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Abandono de funciones por un período de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.**
- **Supresión del puesto**, entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando éstos dejen de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias o restricciones presupuestarias a la entidad, traducidos en los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente.
- **Si el servidor público afectado cumpliera los requisitos en un puesto vacante**, será asignado al mismo previo cumplimiento de los procesos establecidos en las presentes Normas Básicas.
- **La decisión de retiro por supresión del puesto**, deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 30 días calendario.
- **Retiro forzoso**, procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y en el Reglamento Interno de la entidad.
- **También se considera retiro forzoso el originado en la reducción de la remuneración previamente asignada**, en cuyo caso el servidor podrá o no acogerse al retiro.
- **Prisión formal del servidor público**, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada.
- **Rescisión del contrato de trabajo del personal eventual.**

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	22 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las presentes Normas Básicas.

Esquema Nº 7: Fase (5) Subsistema de Retribución (Incentivos-Motivación-Capacitación Productiva)

Subsistema de retribución



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Ingresa como una estrategia el Sistema de Incentivos en el SSU-Cbba, considerado el mismo como los factores y condiciones de los entornos de trabajo de los profesionales de salud, que permiten y alientan a éstos a permanecer en sus puestos de trabajo y en su profesión.

Es necesario recordar que en base a las apreciaciones de la OMS/OPS, los sistemas de incentivos se consideran en:

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

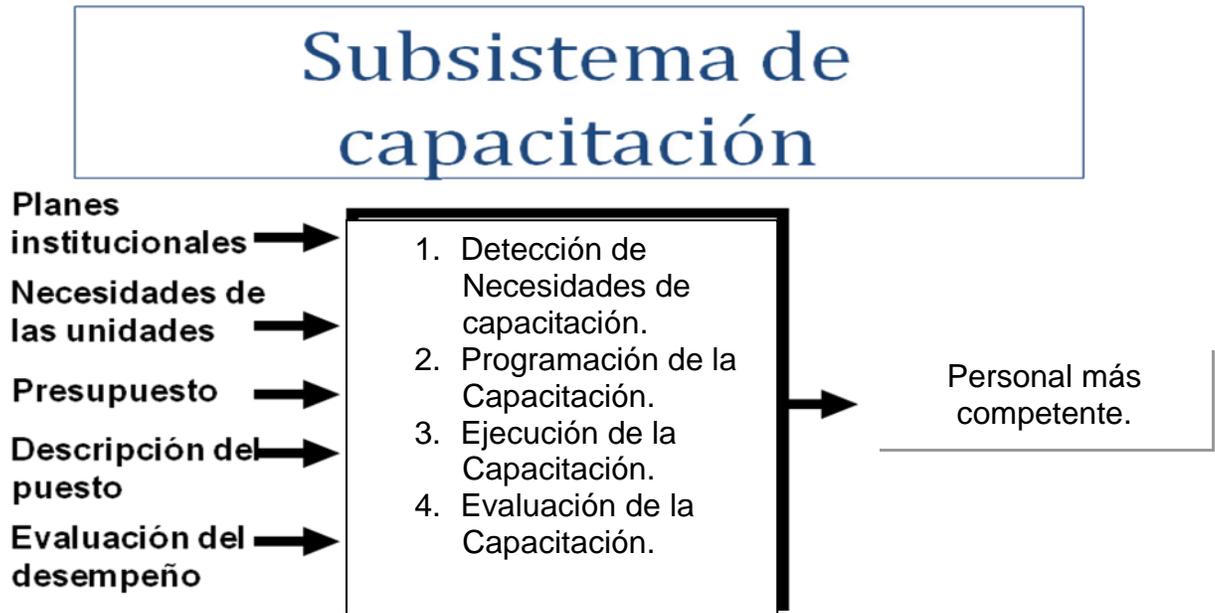
Cuadro Nº 1: Sistemas de Incentivos

Financieros	No financieros
<p>Los términos y condiciones de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario/sueldo • Pensión • Seguros (por ejemplo, de enfermedad) • Primas (por ejemplo, de vivienda, para vestido, para el cuidado de los niños, de transporte, aparcamiento) • Permiso pagado. <p>Primas por resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consecución de los objetivos de resultados • Años de servicio • Ubicación o tipo del trabajo (por ejemplo, lugares alejados) <p>Otras ayudas financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Becas • Préstamos: aprobación, devolución. 	<p>Entorno de trabajo favorable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades • Recursos suficientes • Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos • Dirección favorable y estructuras de iguales • Carga de trabajo adecuada y gestión eficaz de ésta • Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio • Eficaz representación de los empleados y comunicación con ellos • Política obligatoria de igualdad de oportunidades • Permiso de maternidad/paternidad • Empleo sostenible. <p>Flexibilidad en los contratos de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo flexibles • Interrupciones de la carrera profesional planificadas. <p>Apoyo al desarrollo profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión eficaz • Estructuras de instructores y de mentores • Acceso/apoyo a la formación y capacitación • Permiso sabático y de estudios. <p>Acceso a servicios tales como los de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud • Cuidado de niños y escuelas • Instalaciones de recreo • Vivienda • Transporte. <p>Recompensas intrínsecas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Realización personal • Compromiso con valores compartidos • Respeto de los compañeros y de la comunidad • Ser miembro del equipo, pertenencia.
<p>Fuente: Adaptado de Buchan et al (citado en Adams e Hicks 2001); Caldwell y Kingma 2007; Dambisya 2007.</p>	

En base a estos factores, existen procesos de incentivos que desarrolla el SSU-Cbba, siendo el resto sujeto a las variables e indicadores estimados en la evaluación de desempeño.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	24 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

Esquema Nº 8: Subsistema de Capacitación Productiva



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Este subsistema permitirá en base a los procesos definidos mejorar las habilidades del funcionario hasta el punto de que sea capaz de ejercer sus labores vigentes, mejorar sus habilidades de conceptualización y humanas en la posibilidad de la preparación para futuros puestos.

Objetivos

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la carrera administrativa.

El subsistema de capacitación productiva comprende cinco procesos: Elaboración del Subsistema de Incentivos y Motivación, Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

a) Elaboración del Subsistema de Incentivos y Motivación

Elaborar un plan eficaz de incentivos para los profesionales de salud en la institución, el mismo estará diseñado, bajo los siguientes objetivos:

- Realista y aplicable.
- Exprese las necesidades y las preferencias de los recursos humanos en la institución.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	25 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- Responda al PEI, siendo estratégico y apto para sus fines.
- Adecuado al contexto.
- Debe ser justo, equitativo y transparente.
- Medible.
- Incorpore acorde al PEI, elementos financieros y no financieros.

b) Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.

c) Programación de la Capacitación

La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Además se deberá considerar:

- Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.
- Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.
- La entidad podrá admitir pasantías de estudiantes y egresados destacados, o disponer la participación de sus servidores públicos con alto potencial de desarrollo en pasantías en otras entidades u organismos nacionales e internacionales, de acuerdo a los procedimientos que deberán ser establecidos en su reglamento específico.
- Las personas que accedan a una pasantía no recibirán ninguna retribución ni adquirirán automáticamente condición de funcionarios de carrera. El tiempo de la pasantía será considerada a favor en las convocatorias de personal público, a las cuales postule el pasante. Los funcionarios públicos mantendrán su remuneración.
- El proceso de incorporación de nuevos servidores públicos a la podrá incluir dentro de sus requerimientos programas especiales de capacitación, previo al ingreso de los mismos a la carrera administrativa.

d) Ejecución de la Capacitación

La ejecución del programa de capacitación estará a cargo de la entidad, del SNAP o de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestados.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	26 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

El SNAP establecerá los procedimientos para el registro de organizaciones especializadas en formación y para la acreditación de programas de capacitación productiva dirigidos al Sector Público. Asimismo podrá realizar el seguimiento de estos eventos para certificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

e) Evaluación de la Capacitación

La evaluación se realizará al término de cada acción de capacitación.

En una primera intervención, medirá el desempeño de los instructores, la logística del evento y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados.

En una segunda intervención, la evaluación determinará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes.

Las unidades encargadas de la administración de personal realizarán la evaluación de la capacitación tanto en cursos impartidos internamente como por terceros.

Evaluación de los Resultados de la Capacitación

La evaluación de los resultados de la capacitación deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior del personal capacitado.

Participantes de la Capacitación

La participación de los servidores públicos en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso:

- Los programas de capacitación destinados a atender necesidades detectadas en la evaluación del desempeño, en el proceso de ingreso a la o emergentes de la actualización en los procesos vinculados con el puesto de trabajo, tendrán carácter obligatorio.
- Los programas de capacitación destinados a atender necesidades para el desarrollo potencial de los servidores públicos, será de carácter voluntario.
- Los funcionarios de carrera deberán cumplir un mínimo de 40 horas de capacitación anual, consideradas en la POAI y serán tomadas en cuenta en la evaluación del desempeño. Los requerimientos individuales se reflejarán en el programa de capacitación de la entidad, conforme a su reglamento específico y a las directrices emanadas por el SNAP, estando sujetas a disposiciones presupuestarias vigentes. Estos programas tendrán carácter obligatorio para los funcionarios de carrera.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	27 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

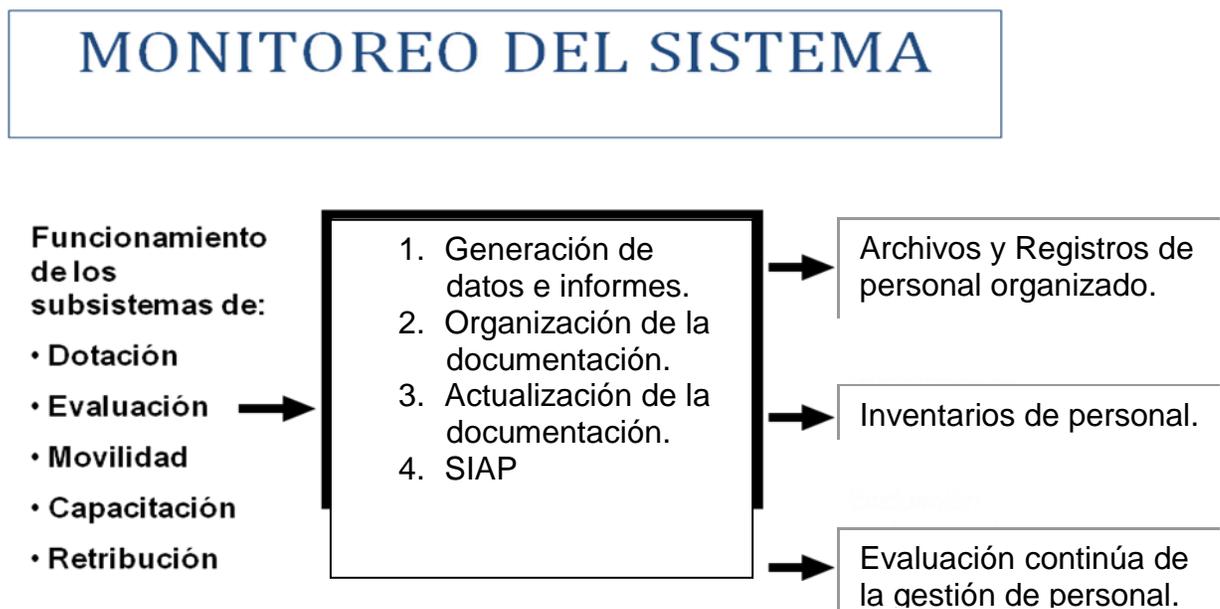
Sistema Nacional de Capacitación

- El subsistema de capacitación productiva se instrumentará a través del Sistema Nacional de Capacitación (SISNACAP).

El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), ejerce la rectoría del Sistema de Administración de Personal y tiene la atribución de implantar el SISNACAP en la administración pública, conforme al inciso d) del Artículo 7º del Decreto Supremo 25156 de 4 de septiembre de 1998.

- II. El Servicio Nacional de Administración de Personal, definirá las políticas dirigidas a mejorar la eficiencia de la capacitación, financiada con recursos distintos a los presupuestados en la entidad.
- III. El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), definirá el alcance, organización y medios para instrumentar el SISNACAP.

Esquema Nº 9: Fase (6) Monitoreo del Sistema



Fuente: Asesoría Técnica Planificación en Salud, SSU-Cbba. 2010.

Representa la fase más importante para evaluar la gestión del Departamento de Recursos Humanos en forma sistemática, considerando el grado de habilidad, destreza técnica de los responsables de este Departamento.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	28 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el sistema de administración de personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema. Estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la entidad.

Objetivos

- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características de los recursos humanos de cada entidad pública.
- Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas.

Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera y remitirán dicha información a la Superintendencia de Servicio Civil, conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles impugnaciones de los funcionarios afectados, mediante recursos jerárquicos.

El subsistema de registro comprende los procesos de: generación, organización y actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

Generación de la Información

Los documentos que genera el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son de dos tipos:

- a. Documentos individuales, que afectan la situación de cada servidor público, tales como memorándum, calificación de años de servicio, solicitudes de vacación e informes de evaluación del desempeño entre otros.
- b. Documentos propios del sistema, que se generan como resultado de los procesos desarrollados al interior de cada uno de los subsistemas o que constituyen herramientas de orden metodológico y procedimental para la unidad responsable de la administración de personal.

Organización de la Información

La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevará a cabo mínimamente en los siguientes medios:

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	29 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

- Ficha personal. Cada entidad abrirá, actualizará y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivará la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la entidad que acreditan su situación tanto personal como profesional; las acciones de personal y otros documentos que conformen su historia funcionaria.

Las fichas personales se organizarán obligatoriamente en un archivo físico y conforme a las directrices emanadas por el SNAP, bajo los estándares del Sistema de Información de Administración de Personal, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido sólo a su titular, al jefe inmediato superior de éste y al personal encargado de su custodia.

- Archivos físicos, que serán de dos tipos: activo y pasivo.
 - El archivo activo contendrá las fichas personales de los servidores que se encuentren en el ejercicio de un puesto.
 - El archivo pasivo contendrá las fichas personales de los servidores que ya no pertenezcan a la entidad. Estará centralizado en la unidad encargada de la administración de personal.
- Documentos propios del sistema. La información generada por el funcionamiento del sistema estará contenida en documentos clasificados por subsistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento.

Corresponden a este tipo de documentos la planilla presupuestaria, planillas de sueldos, las acciones de personal y todo otro documento técnico relativo a la administración de personal.

- Inventario de Personal. La entidad deberá organizar y mantener actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas, con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones, políticas en materia laboral y los requerimientos de información del Servicio Nacional de Administración de Personal.

Actualización de la Información

La unidad encargada de la administración de personal actualizará permanentemente la información generada por el Sistema, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial.

La entidad deberá suministrar información al Servicio Nacional de Administración de Personal, en la forma, plazos y procedimientos establecidos por éste.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	PAG. No:
	SISTEMA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	30 DE 30
	NORMA GENERAL - DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS OPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO

El SNAP administrará el Sistema de Información de Administración Personal en base a la información generada por cada entidad.

Sistema de Información de Administración de Personal

- El registro de servidores públicos se instrumentará a través del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP).

El Servicio Nacional de Administración de Personal implantará y administrará el Sistema de Información de Administración de Personal en la Administración Pública.

- II. El registro de servidores públicos se conformará con los resultados del Censo de Empleados Públicos que deberá realizar el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- III. El Subsistema de Registro de las presentes Normas Básicas, alimentará al Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), administrado por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- IV. La información del SIAP es confidencial, sólo se podrá emitir información agregada y no individual; salvo autorización del interesado.

12. INSERCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Aunque la evaluación del desempeño ha sido desde hace mucho tiempo una de las actividades más importantes de la administración de recursos humanos, es imprescindible introducir el criterio de la administración de calidad total, en el desarrollo de los procedimientos del Departamento, argumentado que las evaluaciones del desempeño, deben ser procesos de calidad desarrollados en base a:

- Orientación de evaluación.
- Promoción del trabajo en equipo.
- Responsabilidad de fracasos.
- Variabilidad del sistema.
- Búsqueda de la excelencia.
- Adecuar el Clima Organizacional.