



Nombre del proyecto: Segundo Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (PARSS2)

No. del préstamo: 7777 – DO

Consultoría internacional para desarrollo e implementación de los instrumentos y procedimientos para el establecimiento y fortalecimiento de la capacidad rectora del Ministerio de Salud Pública en el marco de separación de funciones

CON-SBCC-01-2013/PARSS2

PRODUCTO 10: Plan de desarrollo de las capacidades del RRHH para el ejercicio de la función rectora que incluya la definición de los perfiles necesarios y sus capacidades así como el plan de capacitación.

21 de Enero de 2015





ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	5
3	MARCO TEÓRICO GENERAL	12
3.1	Las oleadas modernizadoras en las Administraciones Públicas Latinoamericanas	12
3.2	El Servicio Civil como Institución: Modelos de Administración y Coherencia institucional.....	15
4	ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN REPÚBLICA DOMINICANA	18
4.1	Situación normativa	18
4.2	Organización de los subsistemas de Recursos Humanos. Humanos, gestión del empleo y del rendimiento.....	19
4.2.1	<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	<i>19</i>
4.2.2	<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>19</i>
4.2.3	<i>Compensación retributiva</i>	<i>20</i>
4.2.4	<i>Desarrollo profesional</i>	<i>20</i>
4.2.5	<i>Sistema de relaciones laborales</i>	<i>20</i>
4.2.6	<i>Administración de Personal.....</i>	<i>20</i>
4.2.7	<i>Gestión de la calidad</i>	<i>21</i>
5	PUNTO DE PARTIDA: SITUACIÓN DE LOS RR.HH. EN EL MSP	22
5.1.1	<i>Fuentes de información.</i>	<i>22</i>
5.1.2	<i>Recursos Humanos actuales disponibles.</i>	<i>23</i>
5.1.3	<i>Brechas de Recursos Humanos en el SNS</i>	<i>25</i>
6	DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE LOS RR.HH.	28
6.1.1	<i>Iniciativa de mejora para el desarrollo de los recursos humanos</i>	<i>28</i>
6.1.2	<i>Estrategia para la gestión de recursos humanos</i>	<i>30</i>
7	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	36
7.1	Enfoque de la capacitación	36
7.2	Contenidos de la capacitación: orientación general.....	38
8	BIBLIOGRAFÍA.....	41
8.1	Referencias.....	41
8.1.1	<i>Otras fuentes</i>	<i>43</i>
9	ANEXO I: INSTRUMENTOS PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RR.HH.	47

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1.	TRAINING IN JOB	36
FIGURA 2.	CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN.....	38
FIGURA 3.	ESTRUCTURA GENÉRICA DE UN MÓDULO	40

ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO DE EJEMPLO DE LA INFORMACIÓN DE CADA INICIATIVA	8
---	----------



1 INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el Producto 10 del proyecto para el desarrollo e implementación de los instrumentos y procedimientos para el establecimiento y fortalecimiento de la capacidad rectora del Ministerio de Salud Pública en el marco de separación de funciones. Este documento sienta las bases para el desarrollo de las capacidades del RRHH para el ejercicio de la función rectora, incluyendo la definición de los perfiles necesarios y sus capacidades así como el plan de capacitación.

El producto se contextualiza con unos capítulos introductorios que resumen la evolución de las administraciones públicas latinoamericanas así como los rasgos definitorios de la institución del servicio civil en el subcontinente. El contexto continúa con una aproximación a la situación del servicio civil Dominicano a partir del resumen de documentos de referencia en este ámbito.

A continuación se revisan los principales hallazgos del análisis sobre **la situación de los Recursos Humanos en el Ministerio de Salud Pública**, desarrollados en el Producto 4 de la presente consultoría. Se incluye en este apartado un resumen de las brechas encontradas en el análisis de la Función Esencial de Salud Pública 8 (FESP8) dedicada al Desarrollo de recursos humanos y capacitación en salud pública desarrollado igualmente en el marco del presente proyecto. En este ámbito se pone énfasis en la necesidad de acelerar el proceso de desarrollo de RR.HH., elemento fundamental para el refuerzo del rol rector del Ministerio, máxime en un contexto de separación de funciones.

El concepto de **Sistema de desarrollo de los RR.HH.** del MSP es así un elemento central en la propuesta que se plantea trabajar en la fase de implantación del Plan Operativo de refuerzo del rol rector (Producto 9) instrumento que orientará la gestión del cambio que el proyecto aspira a operar en las estructuras del MSP. El modelo conceptual de Sistema de desarrollo se acompaña de un instrumento de análisis para realizar un ejercicio de autoevaluación que ayude a la institución a posicionarse y acompañe el proceso de priorización de las líneas estratégicas a desarrollar en el corto y medio Plazo. Este ejercicio será el arranque del proceso de diseño de un **Plan Estratégico de Recursos Humanos** y una serie de instrumentos que acompañen su despliegue. Todo ello constituye el núcleo de la Iniciativa de Mejora que se enmarca en el Plan Operativo del MSP.

Finalmente el Producto concluye con la descripción del enfoque y contenidos del **Plan de Capacitación** que acompañarán al Plan Operativo de refuerzo del rol rector. El Plan de Capacitación permitirá desempeñar las actividades necesarias para la correcta transferencia de conocimiento referente tanto a las áreas de intervención como a los aspectos relacionados con las herramientas necesarias para la implantación de las principales iniciativas de modernización y reorganización. La metodología de capacitación pretende ser participativa e interactiva, y minimiza las distorsiones en la actividad diaria de los profesionales que participan en el proyecto. *“Aprender mientras se aplica el proceso de cambio organizacional”* es la máxima de la metodología propuesta.



2 RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Para la realización del ajuste organizacional y la implementación de las propuestas de mejora según el modelo propuesto, se pueden seguir diferentes estrategias. Se puede optar por acometer una revolución en la organización mediante la redefinición y ajuste repentino de la misma (reingeniería de procesos total) o se puede optar por un proceso paulatino de cambio organizacional mediante el cual la organización se vaya adaptando y fortaleciendo de manera continua (mejora continua organizacional). Según la interpretación que se hace del contexto institucional y de los Términos de Referencia, se propone optar por un proceso de mejora continua mediante el establecimiento de un **sistema de desarrollo organizacional**, a través del cual se conceptualizan los cambios como procesos adaptativos continuos en contraposición a un diseño de ajuste puntual. Así se justifica para procesos de cambio para instituciones públicas que comportan, además, un cambio de modelo en la relación institucional. Es en el marco de este sistema de desarrollo organizacional del MSP en el que se inscribe el presente plan de desarrollo de los RR.HH. del MSP para el ejercicio de la función rectora.

Mediante un sistema de desarrollo organizacional, la detección de las situaciones de mejora, las soluciones y su implementación se realiza conjuntamente con las personas implicadas en la gestión diaria de las instituciones. Las propuestas están dirigidas a la mejora de la eficacia del MSP en el ejercicio del rol rector, a través de un proceso continuado que determina qué cambios son útiles, cuándo deben implantarse, cómo realizarlos y evaluar sus resultados.

En el sistema de desarrollo organizacional no se ponen en cuestión aquellos procesos que continúan siendo eficaces en un nuevo entorno, sino que se plantean objetivos de mejora.

Por tanto, podemos definir el sistema de desarrollo organizativo como un proceso continuado de ajuste que permite al equipo consultor junto con los profesionales del MSP detectar los objetivos para mejorar la eficacia del Ministerio para el ejercicio del rol rector, diseñar las soluciones, aplicarlas y evaluarlas.

Lógicamente, esta concepción de ajuste organizacional presenta unos requerimientos de carácter positivo, de reforzamiento de la capacidad del MSP como son el establecimiento de una cultura de mejora continuada, la creación de liderazgo en todos los niveles del Ministerio, alineamiento en relación con los objetivos estratégicos y la potenciación del trabajo en equipo que remueva los obstáculos del sistema burocrático de trabajo que impide la coordinación necesaria para dar solución a situaciones complejas como las que se presentan en los problemas relacionados con la salud de la población (necesidades cruzadas e intersectoriales).

Para la implantación y mantenimiento sostenido y coherente de un sistema de desarrollo organizativo es necesario definir una serie de criterios y valores que deberán estar alineados con la visión y la estrategia del MSP.

Se describen algunos de los criterios, que en todo caso, deberán ser definidos posteriormente con la contraparte del proyecto en el Plan de implantación de la separación operativa de las funciones rectoras y prestadoras:

- El análisis de situación y la propuesta de reorganización del MSP (Fases 1 y 2) aportan criterios para priorizar y definir las propuestas de mejora del MSP.
- Se establecerá un sistema de “esponsorización” (o líder estratégico) y de responsabilidad técnica de cada propuesta de mejora.
- Se establecerá el proceso de asignación de recursos económicos y profesionales para los proyectos estratégicos de mejora.
- Se fomentará la participación de los profesionales del MSP en la detección de las necesidades de mejora, en la definición de las soluciones y en su implantación.
- En los procesos de ajuste organizativo se preverán las acciones necesarias para la capacitación y la mejora de la carrera profesional.
- Se realizará una evaluación continuada de los procesos de mejora que permita concretar cómo los resultados de la mejora impactan positivamente en la estrategia del MSP.

Estrategia de implementación: ciclo del desarrollo organizativo para el MSP

El sistema de desarrollo organizativo como proceso de implementación de la propuesta de mejora de la capacidad rectora del MSP prevé las siguientes líneas de actuación:

- A. ESTABLECIMIENTO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
- B. GESTIÓN DE LAS INICIATIVAS DE MEJORA
- C. PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE UNA INICIATIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- D. ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL MSP AL SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZATIVO



- A. **Establecimiento de los documentos de gestión estratégica** necesarios para la previsión y medición de las actividades del MSP y de su impacto en la mejora del estado de salud de la población dominicana. Estos fueron desarrollados en la Fase II del presente



proyecto y otros serán desarrollados en los próximos meses. Entre estos documentos, se destacan:

1. Propuesta y definición del marco estratégico del MSP y Plan de desarrollo estratégico del MSP (Productos 5 y 6)
2. Ruta crítica para la separación efectiva de las funciones rectoras y prestadoras, así como otros Planes que ya disponga el MSP (Producto 7)
3. Plan de implantación de la separación operativa de las funciones rectoras y prestadoras (Producto 8)
4. Plan Operativo de implantación de las líneas de desarrollo definidas para el fortalecimiento de la capacidad rectora del MSP (Producto 9)
5. Plan de desarrollo de las capacidades del RRHH para el ejercicio de la función rectora (Producto 10)
6. Plan de evaluación (Producto 13)

La coordinación de la implantación y funcionamiento de los instrumentos de gestión estratégica se llevará a cabo conjuntamente con la DDEI. A los anteriores se ha de sumar el actualmente en elaboración Plan Estratégico del MSP y los Planes Operativos Anuales del presente año y sucesivos.

De acuerdo al análisis realizado basado sobre evidencias encontradas en el funcionamiento del MSP y las actividades de consenso realizadas con las máximas instancias ministeriales, se presenta una propuesta de actuación que definirá dos núcleos de trabajo principales: (i) ejes estratégicos de refuerzo del rol rector y (ii) eje estratégico para la separación de funciones de atención a las personas. Todo ello en una visión integral del proceso de cambio y siempre orientada a mejorar el estado de salud y bienestar de las personas. La siguiente imagen sintetiza esta visión hacia el cambio y adelanta los ejes estratégicos que más adelante se detallan:





B. **Gestión de las iniciativas de mejora** que se definen de acuerdo con las prioridades detectadas en la matriz de propuestas de reajuste organizacional del MSP.

Una vez identificada la lista de prioridades de la implantación según los criterios que se definan con los responsables del MSP, para cada iniciativa de mejora quedará especificada la siguiente información:

Cuadro de ejemplo de la información de cada iniciativa

PROPUESTA o INICIATIVA: “N”	
Nombre de la iniciativa de mejora	
Objetivos	
Descripción de la iniciativa	
Actividades	
Impacto en la organización del MSP	
Responsable y equipo de trabajo	
Resultados esperados	
Plazo de ejecución	

Este conjunto de propuestas o iniciativas de mejora se agrupan en las categorías de ejes estratégicos que responden a la siguiente tipología:

1. Planificación y gestión operativa del MSP
2. Regulación y autoridad sanitaria
3. Salud colectiva y funciones esenciales de salud pública
4. Conducción sectorial
5. Separación de las funciones de rectoría y atención a las personas

Para cada eje estratégico se definirán las iniciativas de mejora y su priorización. La selección y la priorización definitiva de las iniciativas de mejora se realiza conjuntamente la Dirección de la DDEI. Estas iniciativas de mejora constituyen una **Agenda de Cambios Estratégicos**. **Serán ejecutados en el marco del Proyecto de Rectoría aquellas iniciativas que se identifiquen como prioritarias a corto plazo tras el análisis de necesidades del MSP.**

La estrategia de implantación de las iniciativas detectadas que se propone se ejecuta mediante la **metodología de proyectos**. Para ello se designará el “esponsor”, el responsable



técnico y el equipo de proyecto, de acuerdo con los criterios establecidos en el sistema de desarrollo organizativo. Cada proyecto preverá los objetivos a alcanzar, el plan de tareas y los indicadores de impacto de resultados.

Los proyectos se revisarán periódicamente y se preverán las medidas de contingencia, tanto preventivas como correctoras con el fin de garantizar la consecución de resultados de cada proyecto.

A continuación se señalan los ámbitos en los que se inscribe la estrategia de desarrollo de los RR.HH.:

- C. Puesta en funcionamiento de cada una de las propuestas o iniciativas de **Desarrollo Organizacional** con la finalidad de potenciar y adecuar los activos intangibles del MSP para así cumplir con la misión y la estrategia de esta institución gubernamental.

Las acciones de desarrollo organizacional, como se ha mencionado, se integrarán en una Agenda de Cambios Estratégicos y se dirigirán a los siguientes objetivos:

1. **Adaptación de la cultura de la organización** a la estrategia del MSP. Es necesario establecer las prioridades de las actitudes y del enfoque profesional para pasar de una organización administradora a una rectora capaz de llevar a la práctica el Plan de Desarrollo Estratégico del MSP.

Para ello, es fundamental que la organización se centre en comprender la misión y la estrategia, orientarse al cumplimiento del rol rector en el marco de la separación de funciones, prestar atención a los procesos de adopción de decisiones, fomentar una cultura de mejoras continuadas, una cultura emprendedora y responsable que aprenda a gestionar los resultados.

2. **Creación de liderazgo** en una situación de ajuste organizacional como factor muy importante para el éxito del desarrollo organizativo del MSP.

La formación de un cuadro de líderes ("champions") para los diferentes proyectos estratégicos impulsará el Plan operativo de implantación. Se deberán definir los perfiles y las competencias necesarios; seleccionar y formar a las personas candidatas a la dirección de los proyectos estratégicos y también a aquellas que deban coordinar las acciones de la Agenda de Cambios.

Estos responsables han de ser capaces de crear valor mediante la consecución de resultados, capaces de ejecutar la estrategia y de desarrollar los recursos del equipo de proyecto.

3. **Alineamiento de la organización** para conseguir una visión compartida de la estrategia del MSP, que permita comprender a los profesionales en qué forma la ejecución de sus funciones es importante para la consecución de los objetivos estratégicos y sus resultados.



Esta concienciación se debe crear mediante buenas acciones de comunicación interna y estableciendo incentivos a través de una dirección por objetivos.

4. **Promoción del trabajo en equipo**, mediante el establecimiento de una **gestión del conocimiento** que permita identificar los contenidos relevantes para toda la organización y ponerlos a disposición de todos los profesionales del MSP.

Esto permite aprovechar las buenas prácticas de la organización, identificar los profesionales expertos y evitar duplicidades en las acciones de innovación de la gestión.

Por otra parte, el Plan de Implantación deberá identificar aquellos procesos que afectando a diversas áreas de la organización precisen de la configuración de un equipo que, a modo de círculo de calidad, establezca soluciones de sincronización del proceso, detecte oportunidades de mejora, defina e implante las soluciones y defina y gestione un sistema de seguimiento de los resultados y de la calidad del proceso.

5. **Capacitación de los profesionales del MSP**, mediante un programa de desarrollo de las competencias estratégicas. Para ello se pueden concretar los grupos de puestos de trabajo estratégicos para las cuáles se deben atraer y formar los profesionales necesarios.

Es necesario por tanto realizar un inventario de perfiles y competencias previo al establecimiento de un Programa de Formación alineado con la estrategia del MSP.

- D. Adaptación de la **estructura organizativa** del MSP para la ejecución de su rol rector, mediante la aplicación de diversos instrumentos que permitan la institucionalización (o internalización) de los cambios que se propondrán durante la fase de la implantación. Como se señaló en documentos anteriores, entendemos que la organización ha de seguir a la estrategia y no al revés, por ello, los cambios estructurales serán una consecuencia de la implementación de las iniciativas de mejora.

Estos instrumentos pueden ser variados y de diferente alcance. A priori se señalan algunos que por nuestra experiencia en proyectos similares y revisión de literatura al respecto, suelen ser clave:

1. Aprobación de modificaciones de la estructura organizativa junto con la descripción de nuevas funciones o la redistribución de funciones existentes.
2. Redefinición de procesos existentes o creación de nuevos procesos para nuevos servicios/direcciones.
3. Creación de comités de coordinación para determinados objetivos o creación de círculos de trabajo en equipo.

4. Creación de “blueprint” o proyectos de demostración que puedan ser adaptados a la consecución de objetivos similares importantes en un contexto de separación de funciones (como por ejemplo, creación de contratos-programa de provisión de servicios de salud, métodos de reducción de costes, establecimiento de planes directores, etc.).

Así, esto constituye un intento de estructuración de los anteriores puntos A, B y C; sobre el que hacerlos reposar. No supone un cambio radical de estructura organizativa, sino hacerlo por partes y siempre en función de las prioridades establecidas. Además supone esta adaptación de la estructura organizativa un sistema de gestión de conocimiento; todo lo que se ha aprendido en B y C permitirá ser aprendido y ser institucionalizado en este punto.

Se trata de una enumeración no exhaustiva puesto que en esta línea de desarrollo se pueden ir creando diferentes instrumentos que se sirvan para la internalización de las mejoras que se van consiguiendo, de manera que, combinado con un sistema de gestión del conocimiento, toda la organización del MSP va aprendiendo de las mejoras introducidas por este sistema de desarrollo organizacional para el fortalecimiento de la capacidad rectora del Ministerio de Salud Pública.

3 MARCO TEÓRICO GENERAL

Los trabajos que a lo largo de los últimos años se han llevado a cabo en República Dominicana con el objetivo de conformar un servicio civil moderno que implemente políticas públicas encaminadas a incrementar el bienestar de la ciudadanía, se integran en un marco teórico de evolución en los paradigmas de actuación de las administraciones públicas de carácter global que, en el caso de América Latina, tiene sus especificidades.

Así, tanto los trabajos ya realizados, como los que en esta consultoría se proponen, responden a la evolución que a continuación se analiza desde una perspectiva teórica¹, intentando conjugar las tendencias académicas presentes en los estudios específicos realizados en materia de gestión pública y recursos humanos, con la realidad regional y las características institucionales propias del país.

En este sentido, las medidas diseñadas atendiendo al marco teórico que se expone, serán coherentes tanto en términos académicos, como en lo que se refiere a la realidad de la República Dominicana y a la especificidad del Ministerio de Salud Pública.

3.1 LAS OLEADAS MODERNIZADORAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LATINOAMERICANAS

A lo largo del siglo XX se han producido numerosas iniciativas orientadas a modernizar los aparatos públicos de buena parte de los países latinoamericanos (Barzelay et al. 2002). Aunque con una gran variabilidad entre países, en parte por las trayectorias diversas de sus sistemas socio-políticos, estas iniciativas modernizadoras pueden agruparse en tres grandes etapas (Peters, 2002), pudiendo identificar diversas dinámicas de emulación institucional, con pautas comunes entre países que trascienden de sus fronteras, incluso para la transformación organizativa interna de sus administraciones y de su gestión de recursos humanos (Borins, 2000).

Una primera fase cubre las iniciativas modernizadoras del Estado que surgieron a **principios del siglo XX** y se prolongaron hasta los años ochenta. Aunque con diferencias en cuanto al punto de partida, durante esa fase la mayor parte de países latinoamericanos iniciaron reformas encaminadas a **reformular y reforzar los aparatos públicos estatales**,

¹ Fuente: Salvador, M. y Ramió, C. (2008): "Instituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes internacionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas" en Longo, F. y Ramió, C. (eds.): La profesionalización del empleo público en América Latina. Fundación CIDOB. Barcelona. Ramió, C. y Salvador, M. (2005): Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina. Fundación CIDOB. Barcelona. Salvador, M. (2001): "El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas" en Reforma y Democracia, Revista del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), número 20, junio del 2001.

concebidos como agentes fundamentales para articular las relaciones sociales y promover el desarrollo. Con estas reformas se pretendía incrementar el intervencionismo estatal, que durante esta etapa vio crecer de forma importante sus estructuras y dotaciones. El enfoque modernizador de esta primera etapa, siguiendo dinámicas de isomorfismo institucional, se expandió por buena parte de la región, tanto en su concepción genérica como en sus concreciones, como muestra la proliferación de Escuelas e Institutos de Administración Pública de carácter nacional. Un elemento importante que contribuyó a este proceso de difusión fue la intervención de diversos organismos internacionales, como el caso de las Naciones Unidas que, a través de los diferentes organismos vinculados, promovía el fortalecimiento de los Estados como vía para facilitar la implementación de los planes de desarrollo.

El balance global de estas iniciativas mostró **escasos logros** y las reformas a gran escala, como esfuerzos sistemáticos y masivos destinados a transformar de forma substantiva la administración pública, no consiguieron implantarse en Latinoamérica. Resulta significativo que frente a los fracasos registrados durante los gobiernos democráticos, en los periodos de gobierno autoritario se consiguieron ciertos avances, habitualmente asociados a la necesidad de obtener legitimidad por la vía de mejorar el funcionamiento de la organización pública: "(...) authoritarianism may seem to offer solutions (...) because it can insulate government decision makers from many of the political clientele networks that pervade society, as well as from most organized groups.(...) authoritarian governments weaken or destroy party-based patronage networks and (...) elected politicians can no longer divert state resources to their own survival needs"² (Geddes 1994: 191). Pero estos logros, además de ser también escasos, tampoco fueron sostenibles en el tiempo.

A partir de la **década de los años ochenta** aparecen nuevas iniciativas modernizadoras con un planteamiento diferenciado. Las iniciativas impulsadas por los países latinoamericanos durante esta fase se denominan "**reformas de primera generación**", según la nomenclatura propugnada por el Banco Mundial (Bresser-Pereira, 2001). La orientación de estas iniciativas debe entenderse atendiendo a los procesos de modernización impulsados inicialmente por los gobiernos conservadores que ocuparon el poder en Gran Bretaña y en EE.UU., y que rápidamente se extendieron a buena parte de los países anglosajones. Concretadas a través de una incipiente corriente de gestión, el **New Public Management**, su influencia alcanzó a diversos países europeos de tradición administrativa continental, y a buena parte de los países latinoamericanos, aún cuando sus realidades sociopolíticas y económicas diferían de los referentes de origen de la iniciativa.

Sin embargo, el objetivo central de estas reformas no era tanto la mejora del funcionamiento del Estado como su mera reducción, partiendo de la consideración que

² El autoritarismo parece ofrecer soluciones (...) porque se puede aislar a los responsables de decisiones del gobierno de muchas de las redes de clientela política que prevalecen en la sociedad, así como de la mayoría de los grupos organizados. (...) los gobiernos autoritarios debilitan o destruyen parte de las redes basadas en el clientelismo y (...) los políticos electos ya no pueden desviar recursos del Estado para sus necesidades de supervivencia "



desarrollaba funciones que en el nuevo contexto ideológico no se consideraban adecuadas. Ello se tradujo en la substitución del Estado en determinadas áreas de actuación (a través de privatizaciones, externalizaciones, y desregulaciones, entre otras), y en una importante reducción de efectivos de los aparatos públicos. A partir de un estudio de 11 países de la región, Sulbrandt (1989) observa un crecimiento continuado en las décadas de los sesenta y setenta que, a partir del inicio de los años ochenta tiende a desacelerarse para dar paso al decrecimiento. Los datos muestran los importantes logros conseguidos por las iniciativas de “reforma de primera generación”, muy por encima que las reformas precedentes, aunque ello debe relativizarse dado el alcance de los diferentes objetivos perseguidos.

Así, más allá de la dimensión cuantitativa, la vocación de estas iniciativas modernizadoras era de orientación externa del aparato estatal, es decir, pretendían modificar sus relaciones con la sociedad pero no su funcionamiento interno. El Banco Mundial estuvo fuertemente comprometido con las reformas orientadas hacia el mercado desde que el Baker Plan de 1985, definió estas reformas como precondition para la solución de la crisis de la deuda (Bresser-Pereira, 2001). Con esta orientación, los principales éxitos de estas reformas se plasmaron en los procesos de creación de agencias, en los procesos de externalización y en la reducción de las dimensiones de los aparatos administrativos públicos. Ello comportó que estas reformas se centrasen más en la reducción del servicio civil que en la transformación efectiva del modelo (más allá de introducir modificaciones como una mayor fragmentación y flexibilización).

Entrada la década siguiente, los años noventa, surgió una nueva generación de reformas, que se diferenciaron en cuanto a objetivos y orientación de la precedente. La distinción de estas “reformas de segunda generación” no debe ocultar ciertas líneas de continuidad con las anteriores, como la tendencia a la reducción de estructuras y efectivos de los aparatos públicos (Sulbrandt, 2002), pero su objetivo central iba más allá de este redimensionamiento. Como indica Bresser-Pereira, “reforma del Estado significó para el Banco Mundial, en primer lugar *downsizing* (o reducción del aparato público) y en segundo, realizar la reforma del servicio público” (2001: 6). La preocupación de estas iniciativas reformadoras se situaba en la dimensión interna y, a modo de enlace con las reformas anteriores a los años ochenta, pretendían mejorar el funcionamiento de los aparatos administrativos públicos. Este objetivo se tradujo, entre otros, en el impulso de cambios en las reglas del juego de las relaciones entre el personal y la Administración, incidiendo en la propia conformación del modelo de servicio civil. Aunque todavía resultan vigentes, los resultados efectivos de esta segunda ola de reformas también se han cuestionado (Oszlak, 2001; Gaetani, 1998), en especial por su incapacidad para transformar las instituciones vigentes en las administraciones públicas latinoamericanas.

Los siguientes apartados se dedican a comentar brevemente los principales resultados de las oleadas modernizadoras en los sistemas de servicio civil latinoamericanos.

3.2 EL SERVICIO CIVIL COMO INSTITUCIÓN: MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y COHERENCIA INSTITUCIONAL

Partiendo de una perspectiva neoinstitucionalista, se plantea el análisis de los procesos de modernización de los sistemas de “servicio civil” o “función pública”, entendidos como el conjunto de normas, reglas, valores, rutinas y procesos que, a través de su interacción, dan cuenta de la configuración de un modelo de empleo público profesional, en nuestro caso del Ministerio de Salud Pública de República Dominicana. Esta definición proviene de la perspectiva analítica desde la que se destaca la importancia tanto de los elementos apuntados, en su vertiente formal e informal, como de su adecuación al contexto institucional en el que se desarrollan.

La necesidad de considerar la realidad social, política y administrativa en la que surgen y se mantienen los diferentes sistemas de servicio civil conduce a incluir el análisis de la tradición administrativa de referencia. Los sistemas administrativos que habitualmente se han tomado como referencia a nivel internacional pueden dividirse en dos grandes modelos o tradiciones administrativas: el modelo de la Europa continental-occidental y el modelo anglosajón.

Esta doble clasificación se inspira en la que elaboran Pollit y Bouckaert (2000) a partir de las tradiciones o modelos que denominan de la “perspectiva del *Rechstaat*” y la perspectiva del “interés público”. En la primera tradición, más propia de lo que se ha denominado modelo de la Europa continental, el Estado juega un papel central y muy visible como configurador de la sociedad. Como valores destacados de esta tradición se destacan los de seguridad jurídica, la equidad y la igualdad ante la ley. En la segunda tradición, la que se ha denominado como modelo anglosajón, el papel del Estado es mucho menos significativo y visible, y tienden a limitarse y controlarse sus poderes, destacando el papel de los diferentes agentes sociales como configuradores de la sociedad. Los valores asociados a este modelo son los de la imparcialidad, la transparencia o el pragmatismo en la actuación de los gobiernos y administraciones.

Siguiendo esta diferenciación, uno de los primeros elementos distintivos de las tradiciones administrativas es la estabilidad de sus sistemas políticos y administrativos. Mientras en el caso de los modelos anglosajones (concretado en los casos del Reino Unido y de EE.UU.) aparece una clara línea de continuidad en ambos, sin rupturas traumáticas o radicales, en los modelos de la Europa continental (con referentes como Francia, Alemania y España) destaca la ruptura y transformación brusca del sistema político, mientras se mantenía estable el sistema administrativo. Con estas características los sistemas administrativos del modelo continental adquieren un valor intrínseco como garantes de la continuidad, incrementando su autonomía e independencia respecto del sistema político. Para el caso concreto del sistema de servicio civil, la opción por un modelo cerrado, de cuerpos y grupos, junto con un bajo grado de politización, vienen a reforzar este carácter “estable”, de continuidad ante la inestabilidad política del entorno.

Un segundo rasgo caracterizador de las dos tradiciones administrativas son las relaciones que se establecen entre la sociedad y los aparatos públicos. En los modelos anglosajones se desarrollan en un entorno que se acerca al pluralismo, caracterizado por una sociedad civil muy dinámica, articulada y configurada de forma independiente de la intervención del Estado. Por contra, los modelos continentales tienden a configurarse en un contexto de estatismo (donde el aparato público desarrolla un importante papel de regulador/promotor de la sociedad civil, con una clara actividad intervencionista) o alternatively en un contexto de corporatismo, donde la articulación de grandes sectores de la sociedad condiciona la actividad del Estado en una relación de apoyo mutuo.

El papel de los sistemas de servicio civil en ambos casos se configura como una institución adaptada a contextos diferentes. Tanto la estabilidad del sistema político como las relaciones entre el Estado y la sociedad dan origen a sistemas administrativos diferenciados que, obviamente, facilitan el surgimiento y el mantenimiento de sistemas de gestión de los recursos humanos diferenciados. Mientras un modelo de servicio civil de carácter estable y continuado al servicio de un Estado fuertemente interventor se afianzaba en un contexto de inestabilidad política, en el polo opuesto, con un contexto políticamente estable y con una sociedad civil muy articulada, se conformaba un modelo de servicio civil de características diferentes al anterior.

Algunos programas de modernización contemporáneos planteados para su aplicación en países en vías de desarrollo han partido de juzgar los logros de un modelo con los parámetros del otro, olvidando su funcionalidad concreta con relación a su contexto (Gaetani, 1998).

Por otro lado, también existen importantes diferencias en cuanto al origen y tipo de presiones para la modernización de las administraciones públicas. Mientras que en la Europa occidental y los países anglosajones, los impulsores del cambio eran fundamentalmente la crisis fiscal y la expansión de la demanda de servicios públicos, en buena parte de los países latinoamericanos la presión venía tanto por los problemas asociados a la debilidad del Estado y de sus sistemas democráticos como a la presión ejercida desde diversos organismos internacionales. Como resultado de estas presiones, los programas de modernización han tendido a seguir referentes conceptuales e ideológicos que han ido cambiando siguiendo ciertas modas u oleadas de duración e impacto variables (Aucoin, 1990; Peters, 2003).

Atendiendo al impacto de éstas dinámicas, es cierto que los países de América Latina buscan un modelo de servicio civil que les permita edificar instituciones públicas eficaces y eficientes. Pero no es menos cierto que el objetivo profundo de la implantación de modelos de servicio civil busca superar el modelo clientelar y contribuir a fortalecer institucionalmente las organizaciones públicas. Desde nuestro punto de vista el principal problema de las administraciones públicas de América Latina es su débil institucionalización, lo que dificulta los procesos para su desarrollo.



De ello se deriva la necesidad de considerar tanto las características implícitas de los modelos de servicio civil como el contexto en el que éstos aparecen y se desarrollan, como paso previo a incorporar cualquiera de sus propuestas a otras realidades político-administrativas. Puesto que la realidad política y administrativa de la mayoría de los países de América Latina se caracteriza por la inestabilidad tanto de su sistema político como de su sistema administrativo, una primera opción debería pasar por un modelo de servicio civil que aportase fundamentalmente estabilidad al sistema administrativo, como primer paso para estabilizar el conjunto (Jordana y Ramió, 2003; Salvador, 2001; Ramió, 2001).



4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN REPÚBLICA DOMINICANA

Un documento de referencia respecto a la situación del servicio civil es el informe *Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y República Dominicana* (Longo, 2009) que da a conocer el estado de la situación de la profesionalización del empleo público y el reciente estudio de la OCDE sobre la administración pública de República Dominicana (OCDE, 2014).

Con el propósito de medir los avances en el servicio civil en América Latina y, considerando los indicadores que recoge la Carta Interamericana de Función Pública, desde el año 2004 el BID desarrolló la herramienta conocida como el “Barómetro de Servicio Civil” utilizando como principal indicador a los subsistemas de Recursos Humanos, donde la República Dominicana ocupó el tercer lugar después de Costa Rica y Nicaragua en el año 2008 cuando el BID realizó su segunda medición.

4.1 SITUACIÓN NORMATIVA

Derivado de lo anterior, se han realizado reformas a la legislación dominicana vigente relativas a la función pública, las cuales se han basado en la Carta Iberoamericana. En el proceso de profesionalización, la República Dominicana ha emitido en 2008 la Ley de la Función Pública en donde dispone de una estructura de principios y normas para la consagración del sistema de Carrera administrativa y las garantías a favor de las instituciones públicas. En esta Ley se ha reforzado el principio de estabilidad para proteger a los servidores de carrera, la tutela judicial de los derechos de los servidores públicos, la responsabilidad civil del Estado y sus funcionarios, así como los plazos para materializar la Carrera Administrativa, entre otros.

En un período de aproximadamente dos años posteriores a la emisión de la Ley, el órgano rector de la función pública pasó de ser Oficina Nacional de Administración y Personal a Secretaría de Estado de Administración Pública y finalmente a Ministerio de Administración Pública, reposicionándose jerárquica e institucionalmente.

En el marco de un proceso de reforma integral del Estado, la República Dominicana se dirige al establecimiento de un sistema de mérito en la Administración Pública, y en la Constitución proclamada el 26 de enero del año 2010 se dedica un conjunto amplio de disposiciones a la regulación fundamental de la Administración Pública y dentro de esas disposiciones da particular importancia al tema de la profesionalización y la Carrera Administrativa.

El mérito, la eficacia y la transparencia son los principios que se establecen para la Administración Pública y que inciden en la profesionalización; además, se ordena el Estatuto de la Función Pública como base de la profesionalización de los servidores públicos y se dispone la estabilidad como pilar de la Carrera Administrativa. En su afán de postular el arraigo constitucional de la Carrera Administrativa, la Constitución dominicana establece

que la cancelación de un servidor de carrera se considera una violación a la Constitución de la República.

4.2 ORGANIZACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS. HUMANOS, GESTIÓN DEL EMPLEO Y DEL RENDIMIENTO.

La relación entre las estructuras organizativas de las instituciones públicas y la organización del trabajo ha sido concebida en la Ley de Función Pública en la República Dominicana. Para conocer la situación de las instituciones públicas en relación con la organización de los subsistemas de gestión de Recursos Humanos, se llevan a cabo auditorías de personal.

4.2.1 Planificación de Recursos Humanos

De igual manera, la Administración Pública dominicana ha concebido las herramientas jurídicas para evitar la improvisación en materia de Recursos Humanos e institucionalizar la planificación de éstos recursos como uno de los ejes para la gestión científica del personal público. El propósito es sistematizar la información disponible, para que esta sirva de base a la toma de decisiones eficaces en el manejo de las personas que están al servicio de los órganos públicos, tomando en cuenta cada uno de los subsistemas técnicos de gestión de personal. También se procura hacer, con criterio de flexibilidad, las previsiones necesarias en materia de requerimiento de personal tomando en cuenta dotación, costos, estrategias, demandas ciudadanas, tecnificación, movilidad, retiro, etc.

La normativa vigente en República Dominicana a partir de 2008, tanto la Ley de Función Pública como la Constitución Política, dispone que la consignación de los rubros referentes a la gestión de los Recursos Humanos en el Presupuesto de la Nación debe estar precedida de una efectiva planificación, basada en la misión, objetivos y metas de las instituciones públicas, e inspirada en los principios de racionalidad, economía, transparencia, eficiencia, entre otros. En cuanto a la gestión del empleo, y con el fin de dotar del personal adecuado al sector público, la legislación establece los principios fundamentales que orientan los procesos de reclutamiento y selección científicos, como libre acceso, igualdad, mérito, estabilidad, transparencia, etc.

4.2.2 Evaluación del desempeño

La metodología tradicional aplicada para la evaluación del desempeño de los servidores públicos no ha sido lo suficientemente objetiva, sin embargo ha servido para romper con la resistencia a evaluar el rendimiento de los servidores públicos. Paralelamente a la aplicación de esta metodología tradicional, se ha desarrollado una nueva metodología basada en resultados, que vincula los resultados individuales con los institucionales y con mayor criterio de objetividad. En principio se aplicó a siete instituciones nacionales pero el objetivo es que esta nueva metodología se aplique en todo el sector público dominicano.

4.2.3 Compensación retributiva

En cuanto a la compensación retributiva o salarial en las administraciones públicas, la República Dominicana cuenta con una regulación salarial para todo el sector público bajo la Ley de Salarios para el Sector Público (Ley No. 105-13 sobre Regulación Salarial del Estado dominicano).

4.2.4 Desarrollo profesional

En relación con la gestión del desarrollo profesional, en el país conviven dos mecanismos para el ingreso a la Carrera Administrativa: los concursos de libre competencia para aquellos ciudadanos no vinculados con la Administración Pública y la evaluación y promoción interna para los que ocupan un puesto en la misma pero que no cuentan con el estatus de servidores de carrera. En la actualidad hay más de 57 mil empleados que forman parte de la Carrera Administrativa.

4.2.5 Sistema de relaciones laborales

Tratándose de la gestión de las relaciones humanas y sociales, la Ley de Función Pública establece un sistema de relaciones laborales, en donde no se contempla la figura del sindicato, pero sí el derecho de asociación y acción laboral de los trabajadores del Estado. De igual forma, se establece un régimen de derechos laborales y beneficios sociales con sus respectivas garantías a favor de los empleados públicos. Existe también un régimen ético y disciplinario para salvaguardar los derechos que tienen los ciudadanos frente a la administración, así como los derechos del Estado frente a sus empleados. También se presiden los procesos de Resolución Alternativa de Conflictos entre los servidores públicos y las autoridades, por medio de los instrumentos y mecanismos establecidos por las normas vigentes y se promueve la creación y el funcionamiento adecuado de las Asociaciones de servidores públicos.

4.2.6 Administración de Personal

Se continúa implementando el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), el cual es una herramienta que procura dar respuestas precisas a las cuestiones fundamentales para la planificación del gobierno procurando establecer un mecanismo de control sobre la nómina de los empleados públicos y los dispositivos que permiten gestionar los Subsistemas Técnicos de Recursos Humanos, como: concursos públicos para ingreso, clasificación y valoración de cargos, escalas salariales, evaluación del desempeño, promoción de los empleados de carrera, formación y capacitación, registro y control, planificación de los recursos humanos.

Se ha avanzado en el desarrollo del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP), plataforma electrónica que ha convertido en indicadores los subsistemas técnicos de gestión de Recursos Humanos que establece la Carta Iberoamericana de Función Pública y la Ley de Función Pública, así como los criterios de la metodología de la



gestión de calidad en el sector público, con el fin de medir en línea el nivel de aplicación de los mismos en las instituciones públicas.

4.2.7 Gestión de la calidad

En relación con la gestión de calidad y carrera administrativa, en la República Dominicana se ha avanzado en la implantación de un modelo de gestión de calidad verificable. En el año 2005 se inició la aplicación de una estrategia nacional de calidad y de mejora de los servicios que brinda la Administración Pública a los ciudadanos. Mediante el Decreto Presidencial 516-05 se establecieron tres componentes de ésta estrategia: la adopción de del CAF (Common Assessment Framework) como modelo de calidad concebido exclusivamente para la Administración Pública por los países europeos, la aplicación de este modelo al autodiagnóstico institucional y el Premio Nacional a la Calidad y a las Prácticas Promisorias.

5 PUNTO DE PARTIDA: SITUACIÓN DE LOS RR.HH. EN EL MSP

En el momento actual, y en el ámbito específico del MSP, durante la fase de diagnóstico del presente proyecto se identificó la siguiente situación de manera resumida:

DIMENSIÓN	HALLAZGO / PROBLEMÁTICA
<p>FESP 8: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN EN SALUD PÚBLICA</p>	<p>Actualmente el MSP está en un proceso de refuerzo de la función de RR.HH. a partir de un diagnóstico institucional realizado. Por ello, se apunta la necesidad de acelerar el proceso de desarrollo de RR.HH., elemento fundamental para el refuerzo del rol rector del Ministerio, máxime en un contexto de separación de funciones.</p> <p>La DDFSRS realiza muchas de las funciones de gestión humana que le corresponderían a la DGRH, sin contar con una Disposición Oficial que los faculte para esos fines. Al mismo tiempo no se advierte un proceso de coordinación sistemática entre ambas responsabilidades de estas dos dependencias en la materia, ni iniciativas orientadas a la transferencia de las responsabilidades desde el MSP hacia la DDFSRS, cuando se haya convertido en un ente gestor responsable de conducir los servicios regionales de salud.</p> <p>Se exhibe poca evidencia de la existencia de un sistema informático que apoye la toma de decisiones en materia de RRHH, las informaciones sobre el desempeño, movimientos y decisiones con relación al personal se encuentran en soporte físico y no facilitan su integración y procesamiento para soportar decisiones de carácter general o el establecimiento de políticas generales, el sistema SASP, solo es utilizado para el proceso de nómina.</p> <p>Se debe mejorar la disponibilidad en tiempo y forma oportunos para la gestión de datos estadísticos sobre RRHH. No se cuenta con datos de cuantificación, ubicación o distribución de los RRHH. Tampoco se cuenta con datos de perfiles o categorizaciones de los diferentes grupos laborales que trabajan en las distintas dependencias el MSP</p>

Tanto la Ley General de Salud N° 42-01 como el Reglamento de Recursos Humanos del Sistema Nacional de Salud, Decreto N° 732-04, reconocen los recursos humanos en salud como la base fundamental del Sistema Nacional de Salud. Este reconocimiento confiere a los recursos humanos del MSP una posición de relevancia en el avance y sostenibilidad de la reforma sanitaria del país puesto que, como cita el reglamento, representan el factor fundamental de cambios en el proceso de administración de servicios de salud.

Es por ello que, en este contexto de implementación de la reforma del sector salud y en un marco de separación de funciones, se hace más que necesario disponer de una información actualizada de los recursos humanos con los que cuenta el MSP para el desarrollo de sus funciones actuales, pues esto ha de permitir una adecuada distribución de los mismos en base a los criterios definidos en el Reglamento de estructura, organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud y de los Servicios Regionales de Salud.

5.1.1 Fuentes de información.

La Dirección General de Recursos Humanos del MSP es la responsable del ejercicio de la rectoría de los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, facilitando el desempeño y

desarrollo efectivo del personal del MSP. Así mismo, y dentro de sus principales funciones, se encuentra la de disponer de un sistema integral de información que facilite el registro, análisis y utilización de datos sobre ofertas, demandas, características y utilización de los recursos humanos en salud.

Para el análisis de los recursos humanos del MSP se ha contado con la información proporcionada por la Dirección General de Recursos Humanos. Es preciso mencionar que en la actualidad esta Dirección está llevando a cabo un importante número de iniciativas que le van a permitir trabajar de forma más adecuada las principales funciones que tiene encomendadas. Una de estas iniciativas que está acometiendo la Dirección General de Recursos Humanos es la de reorganización del sistema de información para la determinación de la distribución real y actualizada de los recursos humanos del MSP, dado que, actualmente, la base de datos de recursos humanos del MSP se encuentra desactualizada. La iniciativa de reorganización se está llevando de forma conjunta entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Tecnología de la Información.

Por ello, la información disponible para llevar a cabo el análisis de los recursos humanos del MSP es la obtenida a través del sistema de nómina del personal del MSP.

La información que se ha analizado para la realización del análisis de recursos humanos actuales disponibles del MSP es la proporcionada por la Dirección General de Recursos Humanos del MSP a través de la Dirección de Nómina. Esta información se basa en la variación de nómina por tipo de empleados e incentivos aplicados del año 2013 y los primeros 5 meses de 2014.

5.1.2 Recursos Humanos actuales disponibles.

Como ya se ha destacado la Dirección General de Recursos Humanos se encuentra inmersa en un proceso de reorganización, con el claro objetivo de poder lograr los objetivos estratégicos que tiene marcados como Dirección. Por ello, hay que enunciar que la imagen que en este punto se presenta de los recursos humanos actuales disponibles del MSP es a todas luces incompleta y muy probablemente no del todo representativa y suficiente para el proceso de separación de funciones en el que se encuentra el MSP, por ello es preciso incidir en el desarrollo de esta función a lo interno del MSP.

Uno de los principales aspectos que merecen ser citados en este punto es el dinamismo existente en cuanto a recursos humanos. La información reportada por la Dirección de Nómina pone de manifiesto este hecho pues en los últimos 17 meses (de enero de 2013 a mayo de 2014) no hay un solo mes en que el número de empleados que percibieron nómina por parte del MSP sea igual.

Los datos que seguidamente se presentan para dar cuenta de ello, son los correspondientes al año 2013 por considerar más apropiado para el análisis la exposición en base a una anualidad completa, no incluyendo los referentes al 2014.

A lo largo del 2013 hubo incrementos constantes a lo largo de todos los meses, con un incremento total anual de 5.678 empleados. El MSP pasó de contar en enero con 61.529 empleados a 67.207 en diciembre. Los meses en los que se produjeron mayores incrementos fueron el de abril, con 2.634 empleados más en nómina, y el mes de diciembre con 1.327 nuevos empleados. Esto ha supuesto un incremento a lo largo del año 2013 del número de empleados del MSP de un 9.23%.

La media de los empleados del MSP que percibían nómina mensualmente en el 2013 fue de 64.337 empleados.

La siguiente tabla muestra el número de empleados del MSP a lo largo del 2013.

Tabla 1: Número de empleados en nómina del MSP por meses del 2013

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
61.529	61.591	61.721	64.355	64.404	64.628
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
64.806	65.041	65.354	65.525	65.880	67.207

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección de Nómina de la Dirección General de Recursos Humanos.

El único aspecto que permite reflejar los datos tratados es la distribución de los empleados del MSP por tipo de contrato, por ello se presenta a modo de resumen la proporción que supone cada tipo de contrato sobre el total de empleados en nómina.

Tabla 2: Porcentaje de tipo de contratos del MSP sobre total de empleados

Descripción	Porcentaje sobre el total
Empleados Fijos	79,20 %
Contratados	12,20 %
Tramite de Pensión	3,36 %
Seguridad	0,28 %
Promotores	4,96 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección de Nómina de la Dirección General de Recursos Humanos.

El monto que el MSP abona a sus empleados en concepto de nómina³ supuso para el 2013 un total de RD\$ 18.013.202.831,70 y el monto mensual abonado por el MSP a sus empleados se incrementó en un 8.36% desde el inicio al final de año, este incremento responde al aumento de empleados que experimentó la nómina del Ministerio a lo largo del año.

Para completar este primer análisis y presentar una imagen fiel de cómo están actualmente distribuidos los recursos humanos del MSP sería deseable haber contado con la información de los recursos humanos por cada una de las instancias del MSP, y dentro de ésta contar con la categoría laboral de los empleados. Esta es una información que en el momento de realizar este análisis no se dispone de ella, por ello se plantea, la realización de un trabajo de análisis para cumplir con el objetivo del MSP de disponer de una información lo más realista posible que acompañe y fundamente el proceso fortalecimiento del rol rector del Ministerio y la separación de funciones.

Cabe mencionar finalmente, que los aspectos que aquí se ponen de manifiesto coinciden con los hallazgos y conclusiones expresados en el trabajo de Análisis Organizacional y Diagnóstico de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública realizado en 2012 por la Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional.

5.1.3 Brechas de Recursos Humanos en el SNS

Como análisis de la situación general de los RH en el Sistema Nacional de Salud se obtuvo un diagnóstico actualizado en el reciente Taller Sobre Los Desafíos para la Reglamentación de la Ley de Carrera Sanitaria (22-24 de abril 2014). Presentamos a continuación de sus principales resultados, fundamentalmente en relación al ámbito de atención a las personas:

- El país aún no alcanza la meta de 25 médicos y enfermeras profesionales por cada 10,000 habitantes observándose una razón de 20/ 10,000 habitantes. Además estos no se encuentran distribuidos de manera equitativa en zonas urbanas, marginales y rurales, existiendo todavía una brecha importante en la disponibilidad de personal en zona rural, respecto a la urbana. Además, los criterios para su distribución no se encuentran claramente definidos.
- Existe una razón de 5 médicos por enfermera, lejana a la meta de 1:1.
- Solo 11% de proporción de médicos están laborando en atención primaria, cuando tiene como meta llegar al 40%,
- Es una mayor preocupación el desarrollo del recurso humano en atención primaria cuando se observa que solo alrededor del 50% de los equipos de atención primaria que

³ Se incluye dentro de este monto el concepto de incentivos. Los incentivos suponen, únicamente para el personal de salud, el 12% del monto de la nómina. Para 2013 el monto abonado en concepto de incentivos fue de RD\$ 1.989.311.334,30.

existen poseen una amplia gamas de competencias para mejorar el acceso y protección de grupos vulnerables.

- El 100% de las escuelas de ciencias de la salud en el país se encuentran acreditadas, sin embargo solo el 23% han reorientado el proceso de formación hacia la atención primaria e incorporado estrategias para la formación interprofesional.
- Prevalcen los problemas relacionados a los modelos curriculares y perfil de formación de los recursos humanos, los cuales mantienen un enfoque eminentemente biomédico, asistencialista y fragmentado.
- Mecanismos de coordinación, planes, proyectos e iniciativas entre Salud-Educación débiles para: adecuar la inversión y apertura de capacidades de formación de educación superior con base en áreas prioritarias (Ej: enfermería, salud familiar); Fomentar la adecuación de programas bajo la estrategia de APS; Asegurar educación continua a los profesionales ya insertados para adecuarse a las necesidades del nuevo modelo.
- La falta de incentivos en las políticas de formación para áreas profesionales y técnicas fundamentales, como por ejemplo la medicina familiar y la enfermería, además de la débil vinculación de las instancias de formación y del sistema de salud, representan otras limitantes en la formación de recursos humanos competentes.
- La precarización del mercado laboral tienen como consecuencia flujos migratorios de personal calificado.
- Las debilidades en los sistemas de evaluación de desempeño del personal, incentivos y sistemas de consecuencias no contribuyen con el cumplimiento de las normas, guías de práctica clínica y protocolos, relacionado también a la falta de desarrollo de estos documentos técnicos normativos.

Más allá del ámbito de atención a las personas, en el terreno de la gestión de recursos humanos en el MSP se encontraron otras limitaciones identificadas:

- ✓ **Práctica:** instrumentos no desarrollados para:
 - Regulación del ejercicio de personal no profesional
 - Lineamientos sobre remuneración y políticas de incentivos
 - Evaluación del desempeño adaptada a salud
 - Sistema de consecuencias
 - Mecanismos y modalidades de contratación
 - Clasificaciones estándar de cargos en sector salud

- Mecanismos de negociación entre empleador- empleados- finanzas y trabajo para solución de conflictos

- ✓ **Migración:** No existen instrumentos de regulación migratoria en recurso humano en el país, ni desarrollo de capacidades y mecanismos para el monitoreo del flujo migratorio,

- ✓ **Planificación:** No se cuenta con un plan nacional de necesidades para el desarrollo del recurso humano, vinculado a la falta de información

- ✓ **Distribución:** No están descritos los procedimientos estandarizados para la distribución del recurso humano con base en criterios poblacionales.

6 DISEÑO DE UN SISTEMA PARA EL DESARROLLO DE LOS RR.HH.

El objetivo de este Plan, además de señalar los ámbitos necesarios de desarrollo, es proporcional al MSP un sistema que permita valorar y gestionar de modo metodológicamente contrastado los recursos humanos del MSP.

6.1.1 Iniciativa de mejora para el desarrollo de los recursos humanos

En el Plan Operativo de implantación del presente proyecto se identifica un área clave a desarrollar a lo interno del MSP, esta es la de recursos humanos. En el mismo se incluye la ficha de trabajo sobre este ámbito. En este capítulo se explica el enfoque general para el desarrollo del sistema de gestión de los RR.HH.

EJE ESTRATÉGICO	RECURSOS HUMANOS EN SALUD
Objetivos	Proporcional al MSP un marco estratégico y operativo para gestión de los RRHH institucionales una vez producida la separación de funciones
Descripción de la iniciativa	Todo sistema de gestión de recursos humanos (GRH) está condicionado por unas orientaciones de carácter estratégico, por unos condicionantes internos (estructura, cultura, organigramas...) y por unos condicionantes externos de carácter legal o económico (situación del mercado laboral, marco legal existente). Asimismo, la GRH influye decisivamente sobre las personas que integran el servicio civil y, obviamente, sobre los resultados institucionales
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de todas las fuentes de información disponibles útiles para la GRH. • Revisión de la estructura organizacional de la DGRH • Análisis de la situación actual de los subsistemas de GRH mediante la aplicación de instrumento analítico • Revisión del marco legal del sistema de GRH • Evaluación del clima laboral • Diseño del reglamento interno de la DGRH • Diseño de los manuales de cargos, procesos y funciones del nivel central del MSP • Análisis de las cargas de trabajo y diseñar los procesos de trabajo para la traslación efectiva de las nuevas funciones. • Definición de perfiles de puestos y evaluación de personal de acuerdo a perfil definido. • Sistematización y actualización de expedientes de empleados en nuestro archivo general. • Alineación del Plan Estratégico 2013-2016 de RRHH de acuerdo al Rol Rector. • Desarrollo del plan estratégico de la Dirección de Recursos Humanos del MSP • Apoyo al desarrollo e implementación de las políticas de RRHH

	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento al departamento de RRHH del nuevo ente prestador de servicios de atención a las personas • Acompañamiento a la mesa de trabajo para la aplicación de la Ley de la Carrera Sanitaria • Desarrollo de una competencia institucional para ofrecer información relevante a los niveles directivos sobre desempeño en el área de los RRHH
Iniciativas de Mejora con asistencia técnica del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en el Análisis de brecha de los RH sobre la base de una propuesta de estructura que responda a las funciones de rectoría 2. Diseño del manual de puestos y descripción de cargo para la desarrollar la función de rectoría; 3. Revisión de estructura interna y fortalecimiento subsistemas de la Dirección de Recursos Humanos;
Instancias principales del MSP	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Recursos Humanos - Instancias del MSP que intervengan en el proceso de GRH
Responsable y equipo de trabajo	Directora General de Recursos humanos
Resultados esperados	<p>Definidos los procesos de trabajo de los subsistemas de GRH sobre los que se focalice la intervención</p> <p>Personal capacitado y empoderado en la función rectora del MSP</p> <p>Reforzada la capacidad del MSP para diseñar puestos y perfiles profesionales, establecer criterios de contratación, mejorar la transparencia de los procesos y sistematizar criterios de evaluación del desempeño</p> <p>Elaborado el Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos del MSP</p>
Plazo de ejecución	9 meses

En el marco del presente proyecto y como contenidos de la Fase III Implementación de las propuestas de mejora de la capacidad Rectora (Objetivo 2 Desarrollar la capacidad rectora) el proyecto desarrollará la asistencia técnica específica para las siguientes Iniciativas de Mejora identificadas en la Fase I del Plan Operativo en el área de RR.HH.:

1. Apoyar en el Análisis de brecha de los RH sobre la base de una propuesta de estructura que responda a las funciones de rectoría
2. Diseño del manual de puestos y descripción de cargo para la desarrollar la función de rectoría;
3. Revisión de estructura interna y fortalecimiento subsistemas de la Dirección de Recursos Humanos;

6.1.2 Estrategia para la gestión de recursos humanos

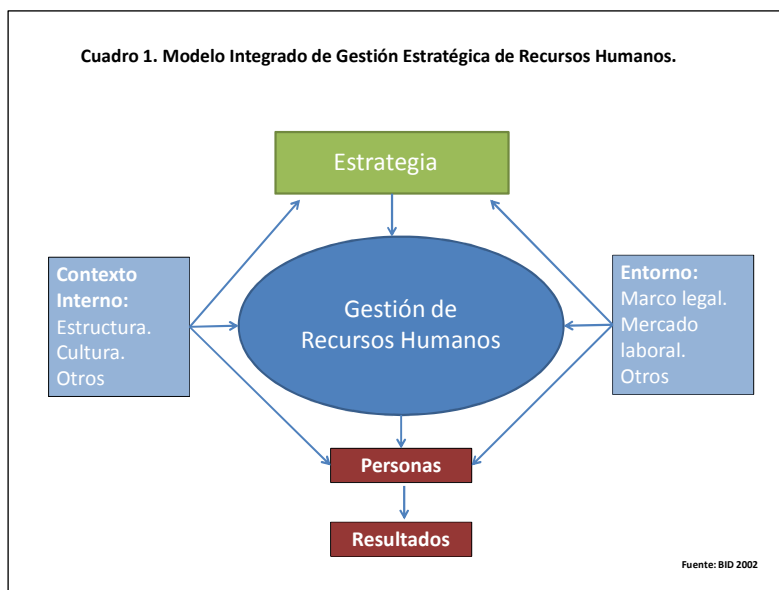
Es preciso puntualizar como punto de partida que la política de recursos e enmarca en el Servicio Civil dominicano que “*está constituido por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general*” (BID:2002).

Además recientemente el MSP ha presentado un nuevo organigrama al MAP para su aprobación final, en el que se realiza una división entre la función de planificación estratégica y sectorial de RR.HH. de la función de gestión administrativa del personal del MSP.

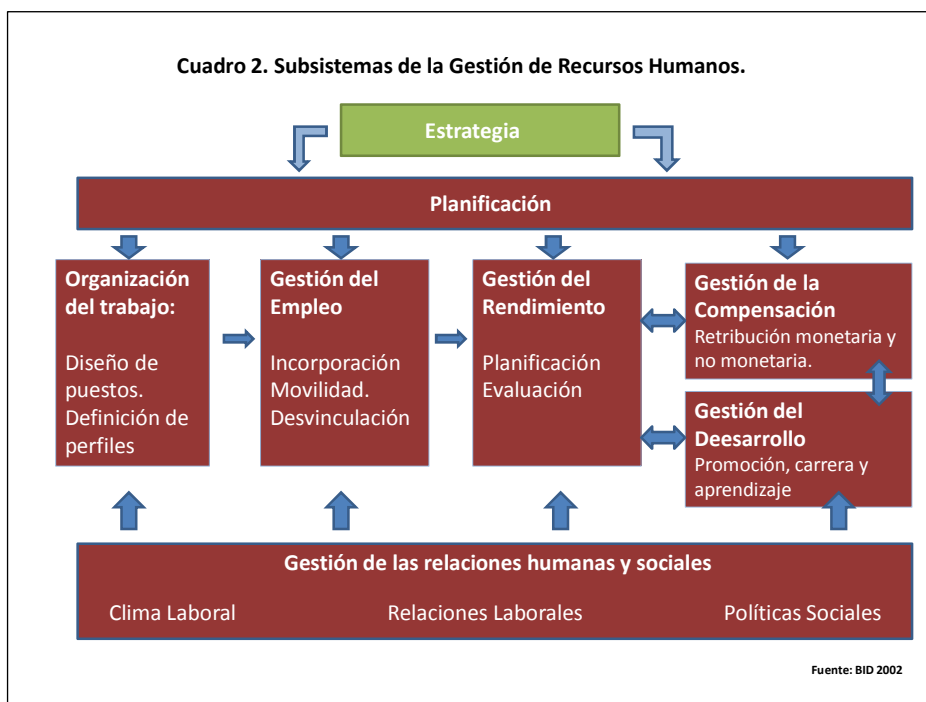
Todo sistema de gestión de recursos humanos (GRH) está condicionado por unas orientaciones de carácter estratégico, por unos condicionantes internos (estructura, cultura, organigramas...) y por unos

condicionantes externos de carácter legal o económico (situación del mercado laboral, marco legal existente). Asimismo, la GRH influye decisivamente sobre las personas que integran el servicio civil y, obviamente, sobre los resultados institucionales, tal y como se puede comprobar en el cuadro 1 anexo.

La Gestión de Recursos Humanos, que viene condicionada por los elementos citados y que, a su vez, condiciona claramente a las personas que integran el servicio civil y los resultados institucionales del MSP, está compuesta por diferentes subsistemas, reflejados todos ellos en el cuadro que a continuación se presenta e influidos de modo fundamental por la estrategia definida como el conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de la GRH, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa.



La **Estrategia de Recursos Humanos** permite caminar hacia la coherencia del sistema de gestión de recursos humanos, alineando la política de personal con las prioridades del MSP, da sentido a las prácticas de recursos humanos, trascendiendo así de la mera administración de personal, y hace posible la innovación en la gestión de recursos humanos.



La Planificación de

Recursos Humanos es la herramienta que utiliza una organización para realizar el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrastar las necesidades detectadas con las capacidades internas e identificar las acciones que deben emprenderse para cubrir estas necesidades. Es el subsistema que facilita la coherencia integral a toda la política de recursos humanos del MSP y, por lo tanto, se conecta con todos los subsistemas restantes.

Como procesos más destacados dentro de la planificación de recursos humanos se encuentran el análisis de necesidades brutas tanto cuantitativas como cualitativas, el análisis de las disponibilidades actuales y futuras de la organización, el análisis de las necesidades netas (resultado de comparar entre las necesidades brutas y las disponibilidades), y la programación de medidas de cobertura.

La **Organización del Trabajo** integra el conjunto de políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Este subsistema recibe información de la planificación e incide directamente en el subsistema de gestión del empleo, ya que un correcto diseño de puestos y perfiles permite la correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas.

Como procesos más destacados figuran el diseño de puestos de trabajo y la definición de los perfiles.

La **Gestión del Empleo** incorpora el conjunto de políticas y prácticas destinadas gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.

Este subsistema recibe insumos de la organización del trabajo, de tal modo que un correcto diseño de puestos y definición de perfiles constituye la base para el adecuado funcionamiento de la gestión del empleo, en tanto que provee información para el subsistema de gestión del rendimiento.

Como procesos más destacados, es necesario señalar los de gestión de la incorporación (reclutamiento, selección y recepción), la gestión de la movilidad (movilidad funcional y movilidad geográfica) y la gestión de la desvinculación (prácticas relacionadas con la extinción de la relación de empleo o las prácticas disciplinarias que no lleven a la extinción del empleo).

La Gestión del Rendimiento tiene como propósito influir sobre las personas en su trabajo, alineándolo con las prioridades del MSP para mantenerlo en el nivel más alto posible, facilitando la mejora de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, y la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de Gestión de Recursos Humanos en diferentes campos.

Su posición es central en la GRH, ya que recibe información de la Gestión del Empleo y proporciona insumos a los subsistemas de compensación (fijación de retribuciones variables) y desarrollo (promoción, carrera y formación).

Como procesos más destacados figuran la planificación del rendimiento, el seguimiento del mismo, la evaluación y la retroalimentación o *feed-back* que alimenta a su vez, la posterior planificación.

La Gestión de la Compensación incluye el conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que el MSP satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

Su relación más intensa se produce a través de la planificación, con el subsistema de organización del trabajo ya que el diseño de puestos de trabajo se configura como la base para el diseño de estructuras salariales. Al mismo tiempo, se relaciona intensamente con el subsistema de gestión del rendimiento, al suministrar esta información básica para la elaboración de variables y/o mecanismos de reconocimiento en concepto de rendimiento.

Como procesos básicos destacan los referentes al diseño de estructuras salariales, al diseño de beneficios no salariales, diseño de mecanismos de evolución salarial (global –vinculando la evolución de los salarios a aspectos como la inflación- o individual –vinculando esta evolución a antigüedad o rendimiento-), administración de salarios, reconocimiento no monetario.

La Gestión del Desarrollo estimula el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades del MSP con los diferentes perfiles individuales.

Sus relaciones básicas se dan con el subsistema de gestión del empleo mediante la planificación, definiendo la movilidad de las personas en la organización y sus flujos, asimismo recibe del subsistema de gestión del rendimiento información sobre necesidades de formación y posibilidades de promoción, y se articula con el subsistema de compensación en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial ligados a los diseños de carrera.

Como procesos básicos destacan los referentes al diseño de políticas de promoción y carrera, y a las políticas de formación.

La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales incide en las relaciones que se establecen entre la organización y los empleados en relación con las políticas y prácticas de personal al adquirir estas una dimensión colectiva.

Las relaciones de este subsistema se producen con la totalidad de los demás, de tal modo que las relaciones colectivas pueden darse en el seno de cualquiera de los subsistemas analizados, ya que en este punto se está aludiendo a la gestión de personas y colectivos, el principal activo de una organización.

Como procesos básicos destacan la gestión del clima organizativo (en donde destaca la política de comunicación, así como las prácticas de mejora de la percepción de los trabajadores), la gestión de las relaciones laborales (negociación colectiva de salarios y condiciones de trabajo) y la gestión de las políticas sociales (diseño de beneficios sociales para trabajadores).

Asimismo, como punto final en relación a los subsistemas, deberá desarrollarse de modo transversal la **Organización de la Función de Recursos Humanos**, concretamente los mecanismos de administración del sistema y la distribución de las decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables.

Como aspectos básicos del diseño organizativo se destacan el grado de unificación/fragmentación de las responsabilidades en materia de Gestión de Recursos Humanos, y el grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones que afectan al personal.

Así, se puede afirmar que la Gestión de Recursos Humanos está compuesta por 7 subsistemas y la organización de la función de recursos humanos de modo transversal a los subsistemas, conllevando cada uno de ellos un análisis diferenciado.

El desarrollo de los Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos deberá atender a los siguientes índices y subíndices, que serán definidos a continuación:

- **Eficiencia:** Este índice evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política presupuestaria.

- **Mérito:** Este índice evalúa el grado en que el sistema de servicio civil incorpora en sus diferentes políticas y prácticas garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
- **Consistencia Estructural.** Este índice evalúa la solidez e integración sistémica del servicio civil, prestando atención al grado en que se constatan en el mismo todos aquellos elementos estructurales básicos que un sistema de gestión pública del empleo y los recursos humanos debe acreditar. Se desagrega en tres subíndices:
 - **Coherencia Estratégica.** Integra las valoraciones relacionadas con el grado de vinculación de las diferentes políticas y prácticas de gestión del empleo y los recursos humanos a las prioridades estratégicas gubernamentales.
 - **Consistencia directiva.** Integra las valoraciones que afectan al grado de desarrollo de la función directiva constatable en el sistema de servicio civil, con especial atención a las relaciones entre la tecnoestructura central y las direcciones de línea
 - **Consistencia de los procesos.** Incluye las valoraciones que incumben al grado de desarrollo e integración, en el ámbito analizado, de los procesos básicos que sustentan un sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos.
- **Capacidad funcional.** Este índice evalúa la capacidad del sistema de servicio civil analizado para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Se desagrega en tres subíndices:
 - **Competencia.** Incorpora las evaluaciones de aquellas políticas y prácticas de personal que inciden más directamente en el diseño, aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las capacidades de los empleados, y tienden a asegurar la dotación de las competencias clave que el sistema público necesita.
 - **Eficacia Incentivadora.** Mide el grado en que las políticas y prácticas de gestión de las personas incorporan estímulos positivos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio.
 - **Flexibilidad.** Mide el grado en el que las políticas y prácticas analizadas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, superando los patrones burocráticos de rigidez, y se alinean con las tendencias flexibilizadoras que caracterizan a las orientaciones actuales de la gestión de las personas.



- **Capacidad integradora.** Este índice evalúa la eficacia con que el sistema de servicio civil parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Anexo al presente documento se incluyen los instrumentos de análisis y desarrollo del sistema de gestión de recursos humanos.

7 PLAN DE CAPACITACIÓN

7.1 ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación constituye una fase transversal del proyecto y, por lo tanto, se desarrolla simultáneamente a los tres objetivos clave del proyecto y las seis fases definidas. Este debe permitir desempeñar las actividades necesarias para la correcta transferencia de conocimiento referente tanto a las áreas de intervención como a los aspectos relacionados con las herramientas necesarias para la implantación de las principales iniciativas de modernización y reorganización.

Más allá, debe posibilitar el desempeño de habilidades directivas que permitan la correcta implantación de la separación de funciones de rectoría y prestación de servicios, además permita el seguimiento y evaluación del proceso de implantación.

La metodología de capacitación pretende ser **participativa e interactiva**, y minimiza las distorsiones en la actividad diaria de los profesionales que participan en el proyecto. **“Aprender mientras se aplica el proceso de cambio organizacional” es la máxima de la metodología propuesta.**

Los procesos de capacitación constituyen el elemento clave para la transmisión de conocimiento, y entendemos que son uno de los pilares básicos para garantizar el éxito de desarrollo del proyecto.

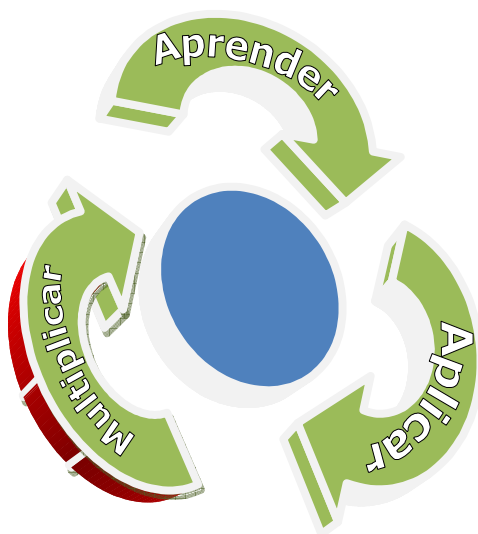
Figura 1. Training in job



Nuestra metodología de capacitación se basa en

- El método de ‘**Learning by Doing**’ (**‘Training in Job’**), también conocido como “**Aprender Haciendo**”, se establece como nuestra base metodológica de capacitación. Se trata de una metodología que fundamenta su acción de capacitación, principalmente y más allá del aprendizaje de temas teóricos, en el acompañamiento de nuestra firma junto a los actores protagonistas a lo largo de los procesos de implementación.
- Más allá de proporcionar los temas técnicos correspondientes, conseguimos una mayor implicación de aquel que tiene que **generar el cambio**, una vez que el mismo se hace protagonista y ejecutor de sus nuevos papeles desde el principio del propio diseño de los nuevos roles e instrumentos.
- Nuestra metodología de capacitación, por lo tanto, incluye tanto sesiones formativas presenciales como ejercicios prácticos en contextos reales que permiten la aplicación de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades a través del concepto de “**aprender mientras se aplica el proceso de fortalecimiento de la capacidad rectora del MSP en el marco de la separación de funciones**”.

Todo el proceso de capacitación basado en el ‘Learning by Doing’ es llevado a cabo por consultores y asesores experimentados según el modelo de Capacitación Asistida, en un ciclo de APRENDER – APLICAR – MULTIPLICAR.



En este ciclo, los participantes pasan por un aprendizaje en clases o sesiones formativas. Durante la clase son realizados ejercicios de simulación y desarrolladas, de forma práctica, las habilidades de gestión. A continuación los conocimientos y/o habilidades conseguidas son aplicadas en el contexto real de cada uno de los participantes en sus áreas de trabajo, mediante la orientación y el acompañamiento de los consultores y asesores especialistas, adecuando los temas teóricos al contexto práctico del proyecto. De esta manera, se ejerce desde la firma los papeles de capacitadores y facilitadores.

Los ejes de la capacitación pasan, esencialmente, por orientarse también hacia una formación de formadores, de manera que se puedan replicar las actividades y multiplicar los conceptos y los métodos de trabajo vinculados a la modernización de la APS de la CSS. Desde este punto, las personas objetivo de la capacitación deben ser cuidadosamente seleccionadas.

El proceso de capacitación y transferencia de *know-how* se fundamenta en un conjunto de exposiciones prácticas agrupadas en cuatro grandes bloques coincidentes con las áreas de

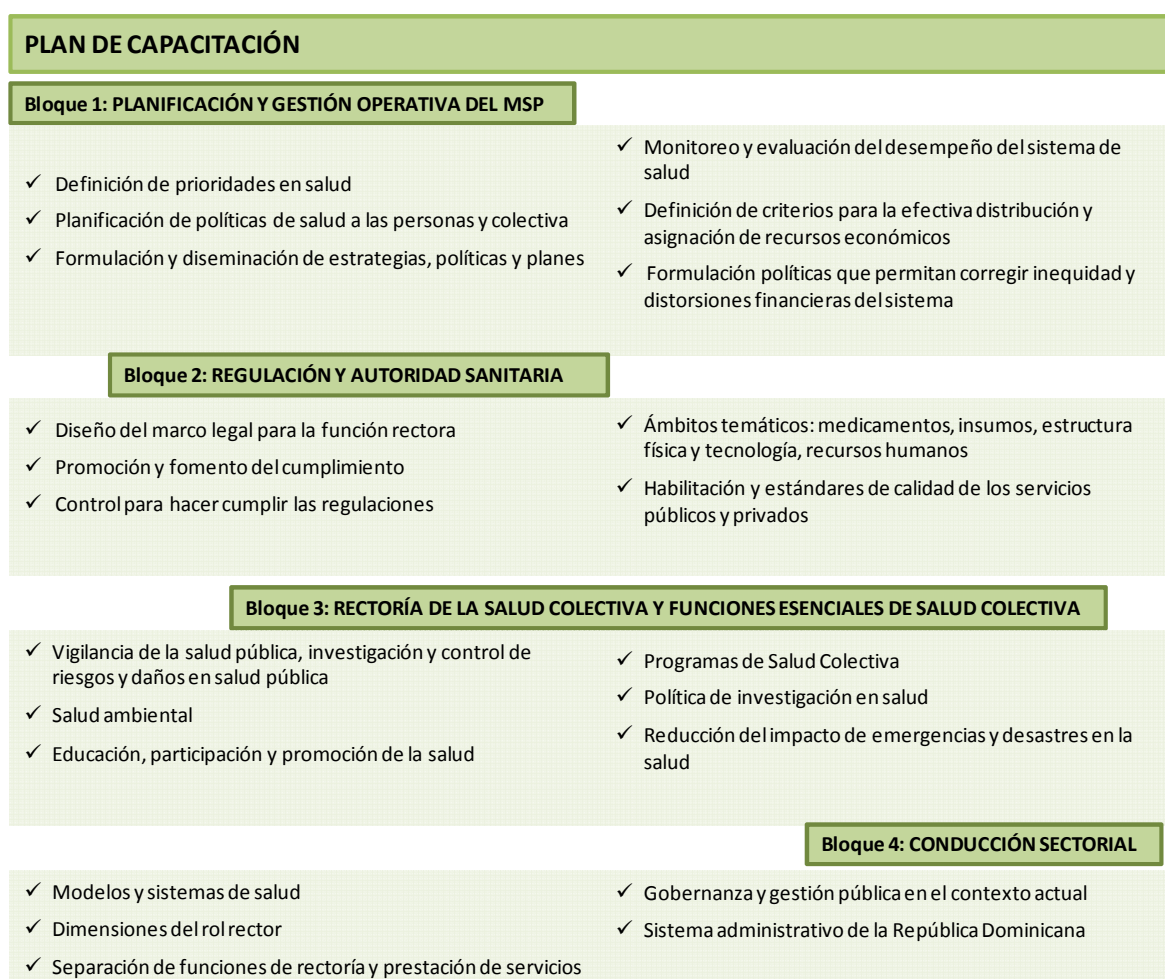


intervención del proyecto con **sesiones de trabajo y seminarios**. Esta es una estimación a priori y que se concretará a partir de las necesidades identificadas a lo largo del proyecto y en consenso con la contraparte.

7.2 CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN: ORIENTACIÓN GENERAL

Se relacionan a continuación algunos ejemplos de propuestas de capacitación que se adelantan y se concretarán en su momento respecto a cada una de las iniciativas de mejora como se explica en el capítulo dedicado a la metodología de gestión del cambio. De manera general, es importante destacar que las propuestas de cursos de capacitación serán diseñadas sobre la base de las necesidades específicas del proyecto de fortalecimiento de la capacidad rectora del MSP bajo un enfoque de máxima aplicabilidad práctica y tomando como referencia los conocimientos y normativas más actualizadas en la materia a nivel internacional.

Figura 2. Contenidos de la capacitación



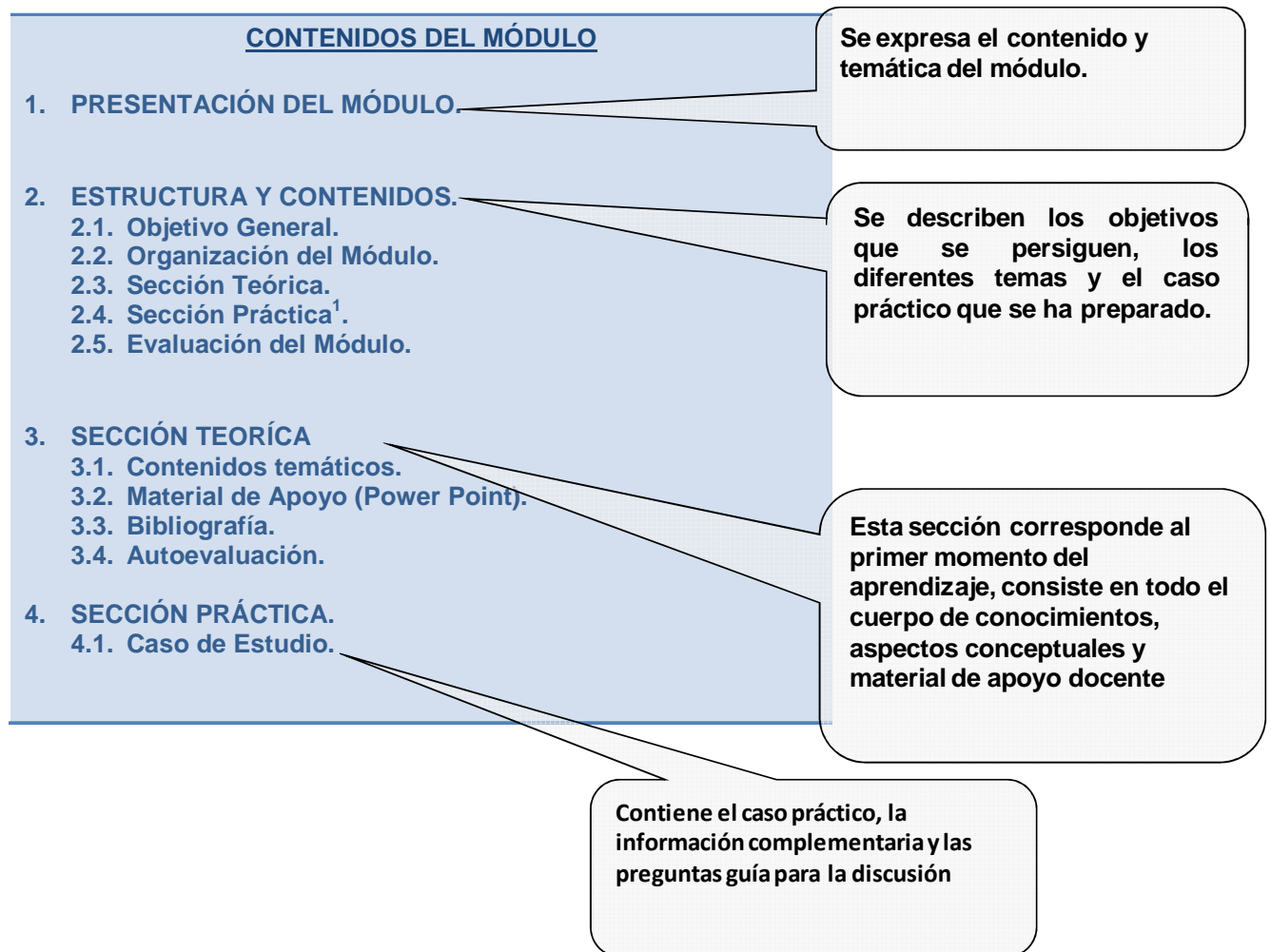
Anexo a este documento se incluye como ejemplo de plan docente para el Bloque 1 Planificación y gestión operativa. Estos planes docentes serán trabajados al inicio de la fase



de implementación en el marco de cada una de las iniciativas de mejora una vez identificados los actores clave participantes, temáticas clave en cada caso y horarios más convenientes. En todo caso, como esquema general se realizará para cada uno de los bloques:

Cada bloque tiene asignadas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 jornadas de formación por Bloque ▪ 3 horas de formación / jornada ▪ 12 horas de actividad docente por Bloque ▪ 1 hora docente de profesor equivale posteriormente a 4 horas de aprendizaje para el alumno ▪ Por ello, cada Bloque tiene asignadas 48 horas aprendizaje para el alumno + 12 horas de actividad docente del profesor ▪ Cada Bloque tiene asignadas videoconferencias ▪ Cada 6 horas se incluye una actividad de aplicación práctica ▪ Cada 6 horas se incorpora una lectura complementaria y de ampliación del contenido ▪ El profesor ha de preparar actividad de aprendizaje para el estudiante para 48 horas ▪ Se incluye un espacio de Internet para ampliación de conocimiento y tres referencias de bibliografía

Figura 3. Estructura genérica de un módulo





8 BIBLIOGRAFÍA

8.1 REFERENCIAS

Bibliografía técnica:

- Ballart, X. y Ramió, C. (2000): *Ciencia de la Administración*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- Barzelay, M. (2000): *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley, University of California Press.
- Barzelay, M. (2001): "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, número 19.
- Barzelay, Michael, Gaetani, Francesco and Cortázar Velarde, Juan Carlos. *Designing the Process of Public Management Policy Change: Practical Implications of Case Studies on Brazil and Peru. Paper encargado por el BID para el Regional Policy Dialogue, Public Management and Transparency Network*. Washington, D.C. 2002.
- Brugué, J. y Subirats, J. (1996): *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.
- Dimaggio, P. and Powell, W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago University Press. Chicago.
- Hood, Ch. (1991) "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, 69: 3-19.
- Hood, Ch. y Jackson, M. (1991): *Administrative Argument*. Aldershot, Hants.: Dartmouth.
- Hood, Christopher. Individualized Contracts for Top Public Servants: Copying Business, Path-Dependent Political Re-Engineering - or Trobriand Cricket?. *Governance* 11 (4), 1998. p. 443-462.
- Hood, Christopher. Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980's. En Hans A. Bekke, James L. Perry and Theo A. Toonen (eds.): *Civil Service Systems in Comparative Perspective*. Bloomington: Indiana University Press. 1996.
- Iacovello, Mercedes y Zuvanic, Lauza. "La Burocracia en América Latina".
- Iglesias, Á. (2006) *Gobernanza e innovación en la gestión pública: Alcobendas 1979 – 2003*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, Ministerio de Administración Pública.

- Longo, Francisco (2009): *“Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y República Dominicana”*. AECI.
- Longo, Francisco (2002) *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. ESADE – BID
- Mayntz, R. 1993. *“Governing Failures and the Problems of Governability”*, en J. Kooiman (dir.) *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, Londres, Sage.
- Mintzberg, H. (1993) *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona. Ariel Economía.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994): *La Reinención del Gobierno*, Barcelona, Paidós.
- Osborne, D. e Plastrik, P (2003). *Herramientas para transformar el gobierno*. Barcelona. Paidós.
- Pollit, Ch. y Bouckaert, G. (2000): *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W. (1991): *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Ramió, C. (1999): *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Barcelona. Tecnos – UPF.
- Ramió, C, Salvador, M. e García, (2007): O. Los determinantes y la gestión de la externalización en Cataluña. Barcelona. Escuela de Administración Pública de Cataluña.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Subirats, J. (1992): *Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración*. Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas Sulbrandt, José. El tamaño del sector público en América Latina: un estudio de 11 países. Documento encargado por el CLAD (<http://www.clad.org.ve/siare/tamano/estadistica.html>). 1989.
- World Bank (1992): *Governance and development*. World Bank, Washington.
- UNDP (1997) *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. United Nations Development Programme.

8.1.1 Otras fuentes

- Amparo Arango Echeverri (2014). *“Con pasos seguros y apoyo público”. Una plataforma tecnológica para alcanzar la cobertura universal, la calidad y la seguridad de la atención en el sector salud*. Santo Domingo: Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional (DDEI). Producto 5 Informe final de la consultoría que incluye todos los insumos y documentación recolectada en el cumplimiento de los requerimientos técnicos mínimos, bajo el formato requerido por el PARSS2, elaborado y aprobado. Consultoría individual para apoyar el proceso de la formulación de la Estrategia Nacional de e-Salud en la República Dominicana.
- Banco Interamericano de Desarrollo. *Latin America and Caribbean Macro Watch Data Tool* [base de datos]. Disponible en: <http://www.iadb.org/en/research-and-data/latin-american-and-caribbean-macro-watch,8633.html> [marzo de 2014]
- Banco Mundial. [base de datos]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais/republica-dominicana> [marzo de 2014]
- Banco Mundial. [base de datos]. The Worldwide Governance Indicators (WGI) project 2013. Disponible en: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>
- Centro de Estudios Sociales y Demográficos (CESDEM), Programa MEASURE DHS+/ORC Macro. *Encuesta Nacional Demográfica y de Salud 2002 (ENDESA 2002)*. República Dominicana: Centro de Estudios Sociales y Demográficos (CESDEM). Disponible en: <http://www.bvs.org.do/bvs/htdocs//local/File/endesa2002.pdf>
- Centro de Estudios Sociales y Demográficos (CESDEM), Programa MEASURE DHS+/ORC Macro. *Encuesta Nacional Demográfica y de Salud 2007 (ENDESA 2007)*. República Dominicana: Centro de Estudios Sociales y Demográficos (CESDEM). Disponible en <http://www.bvs.org.do/bvs/htdocs//local/File/ENDESA07.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). CEPALSTAT [base de datos]. Disponible en: http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp [marzo de 2014]
- Comisión Ejecutiva para la Reforma del Salud (CERSS) (2006). Plan Decenal de Salud 2006-2015. Disponible en: http://reformaonline.cerss.gov.do/download/documentos/planes/plandes_integrado.pdf



- *Consejos, comités, comisiones y equipos de trabajo* (versión preliminar 2011). [Documento interno] Santo Domingo: Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional (DDEI), Ministerio de Salud Pública
- Convenio de apoyo al fortalecimiento institucional Ministerio de Salud Pública (MSP) – Ministerio de Administración Pública (MAP). Santo Domingo (2014)
- Convenio de gestión entre la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencial Social (SESPAS) y la Dirección del Servicio Regional de Salud El Valle. Santo Domingo (2009).
- Dirección General de Epidemiología (DIGEPI) (2013). Informe de Tendencia de las ENO Casos y Tasas 2004-2011. Santo Domingo: Dirección General de Epidemiología (DIGEPI). Ministerio de Salud Pública del Gobierno de República Dominicana. Disponible en:
 - http://digepisalud.gob.do/boletines/otras-publicaciones/cat_view/33-otras-publicaciones/76-tendencia-de-la-eno.html
- Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Desarrollo (ONAPLAN). *Mapa de regiones de la República Dominicana* (2007). Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Disponible en: <http://onaplan.gov.do/regionalizacion/Index.asp>
- <http://datos.bancomundial.org/pais/republica-dominicana> [marzo de 2014]
- José Luis Segú Tolsa (2012). *Modelo de atención en salud en el sistema nacional de salud de la República Dominicana*. Santo Domingo: Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional (DDEI). Producto 3: Modelo de Atención del Sistema Nacional de Salud de la República Dominicana. Consultoría realizada en el marco del Proyecto de apoyo a la Reforma del Sector Salud (PARSS2).
- Magdalena Rathe, M. y Moliné, A. (2011). *Sistema de Salud de República Dominicana*. Salud Pública de México, 2011; 53 supl 2: S255-S264.
- *Manual de especificaciones y descripciones de puestos* (Revisión año 2012). Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública.
- *Manual de Organización de las Direcciones Provinciales de Salud* (2011). Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Administración Pública
- *Manual de organización del Estado Dominicano* (2009). Santo Domingo: Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP).
- *Manual de organización y funciones* (Revisión año 2012). Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública.

- *Manual de organización, funciones y especificación de puestos de la dirección nacional de normas* (versión 02) (2013). Santo Domingo: Dirección Nacional de Normas, Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Administración Pública del Gobierno de República Dominicana. Disponible en: <http://map.gob.do/>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo del Gobierno de República Dominicana. Disponible en: <http://economia.gob.do/mepyd/>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Informe de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2010. Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Disponible en:
<http://www.undg.org/docs/11721/Informe-Objetivos-de-Milenio-2010.pdf>
- Ministerio de Juventud del Gobierno de República Dominicana. Disponible en: <http://juventud.gob.do/>
- Ministerio de Salud Pública del Gobierno de República Dominicana. Disponible en: <http://www.msp.gob.do/>
- Montero De Oleo, R. (2013, julio). *Mejorando el acceso a los servicios de salud y su calidad a través de las TIC*. Trabajo presentado en la reunión técnica regional sobre e-salud OMS/OPS, Guatemala
- Oficina de Desarrollo Humano de la República Dominicana (2013). *Mapa de Desarrollo Humano de la República Dominicana*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <http://odh.pnud.org.do/publicaciones/mapa-de-desarrollo-humano-de-la-republica-dominicana>
- Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana (ONE) [base de datos]. Estadísticas sociales. Disponible en:
<http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&catid=66> [marzo de 2014]
- Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana (ONE) [base de datos]. *IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010*. Disponible en: <http://censo2010.one.gob.do/> [marzo de 2014]
- Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana (ONE) (2010). Cooperación internacional. Disponible en:
<http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&catid=212>

- Oficina Nacional de Estadística de la República Dominicana (ONE) (2013). Primera Encuesta Nacional de Inmigrantes en la República Dominicana (ENI-2012). Disponible en:
http://media.onu.org.do/ONU_DO_web/596/sala_prensa_publicaciones/docs/0565341001372885891.pdf
- *Organigrama de puestos de la Comisión Presidencial de Política Farmacéutica Nacional (COPPFAN)* (Revisión 2012). Santo Domingo: Comisión Presidencial de Política Farmacéutica Nacional
- Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2013). Estrategia de Cooperación en el País 2013-2017. Disponible en:
http://www.paho.org/dor/images/stories/archivos/Estrategia_Cooperacion_OPS_2013_217.pdf
- *Política Nacional de Calidad en Salud* (Propuesta año 2012). Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). República Dominicana en breve. Disponible en:
http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/countryinfo/
[marzo de 2014]
- *Propuesta Estructura funcional* [Documento interno (borrador)]. Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- *SNS, organigrama MSP y organigrama SRS*. [Documento interno] Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública
- *The World Factbook* (2014, 27 de marzo), [en línea]. Washington, DC: Central Intelligence Agency. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html>
- *Viceministerio de salud ambiental* [Documento interno]. Santo Domingo: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Además de los documentos arriba mencionados, el equipo de la consultoría desea agradecer la colaboración del Ministerio de Salud Pública y su personal, que ha tenido a bien facilitar información puntual para el esclarecimiento de diversas cuestiones.



9 ANEXO I: INSTRUMENTOS PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RR.HH.

En este anexo se propone un sistema de medición para que lleve a cabo la Dirección de Recursos Humanos del MSP con el objeto de analizar los subsistemas indicados mediante la construcción de índices en base a la puntuación de los puntos críticos que tomados conjuntamente caracterizarían una gestión de recursos humanos óptima en cada campo. La puntuación de cada uno de estos puntos críticos responde a una escala de 5 posiciones, en la que el 5 corresponde a la situación óptima más cercana a la proposición descrita y el 1 a la posición más alejada a la misma. La puntuación responde a los siguientes criterios:

Puntuación 1: La realidad analizada es muy distinta de la que refleja la proposición. Se dan coincidencias en casos excepcionales.

Puntuación 2: La realidad analizada se encuentra significativamente alejada de la expresada por la proposición. Existen elementos de coincidencia, pero también discrepancias serias de contenido y/o una frecuencia escasa.

Puntuación 3: La realidad analizada coincide parcialmente con la proposición. Existen elementos coincidentes de contenido y una frecuencia de casos suficiente como para detectar un grado apreciable, pero no sustancial, de identificación.

Puntuación 4: La realidad analizada se aproxima sustancialmente a la proposición, pero no se identifica plenamente con su contenido, o bien hay un número de excepciones que impide generalizar la coincidencia.

Puntuación 5: La realidad analizada se corresponde con la proposición en su integridad o en un grado muy alto de coincidencia, tanto en contenido como en frecuencia.

Este ejercicio de valoración debe servir como guía para establecer aquellos puntos que deben ser desarrollados en el sistema de RR.HH. para el fortalecimiento de la función rectora del MSP.

Análisis de Subsistemas de GRH. La Planificación.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Existencia e integridad	1. Es constatable un desarrollo adecuado de los procesos que forman parte de un sistema de Planificación de Recursos Humanos (PRH).	
Coherencia estratégica	2. Las previsiones de la planificación de personal se desprenden ordinariamente de prioridades y orientaciones estratégicas de la organización. El grado de adecuación entre unas y otras es ordinariamente alto.	



	3. Los mecanismos de seguimiento de la PRH hacen posible una adaptación flexible de las prácticas de personal a los cambios estratégicos de la organización.	
Información de base	4. Los sistemas de información sobre el personal permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH existentes y previsibles en el futuro, en los diferentes ámbitos organizativos y unidades.	
Eficacia	5. Las políticas e instrumentos de PRH que se utilizan permiten, en general, la optimización de los efectivos, la correcta distribución de los recursos, y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las unidades.	
	6. No existen, en general, excedentes o déficits de personal significativos	
	7. El coste global de las plantillas públicas se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la economía del país	
	8. Las operaciones de redistribución de efectivos se llevan a cabo siempre que es necesario.	
	9. La tecnificación de las dotaciones es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición de las plantillas	
Administración	10. Los directivos de línea conocen las previsiones de la PRH, y participan en su elaboración y seguimiento.	
	11. Las políticas, decisiones y prácticas de personal, en cada una de las áreas de la GRH, obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación.	



Análisis de Subsistemas de GRH. La Organización del Trabajo.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Existencia e integridad	12. Es constatable un desarrollo adecuado de los procesos que forman parte de un sistema de Organización del Trabajo, tal como han sido descritos.	
	13. El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos. El marco legal y los convenios laborales se limitan a establecer un marco amplio, dentro del cual el trabajo se organiza con arreglo a las necesidades organizativas.	
Calidad técnica y flexibilidad del diseño de puestos	14. La descripción de los puestos está realizada con precisión, de tal manera que la estructura de responsabilidades está clara. Cada empleado sabe de qué responde y por qué será valorada su contribución.	
	15. La precisión en la descripción de las tareas no vuelve ésta tan exhaustiva que dificulte la adaptación a circunstancias cambiantes o no previstas.	
	16. El diseño de puestos tiende a enriquecer o ampliar éstos horizontal y verticalmente en lo posible para producir ganancias de calidad del trabajo y motivación de las personas, sin pérdidas graves de productividad o coordinación	
	17. La clasificación y jerarquización de los puestos responde a criterios racionales y adaptados a cada entorno organizativo	
	18. Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica y de los méritos formales, e identifican otras competencias.	
Calidad en la definición de los perfiles	19. Los perfiles de competencias son definidos previos los oportunos estudios técnicos a cargo de expertos.	
	20. Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto.	
	21. Existe, en general, una coherencia razonable entre	



	las exigencias de las tareas y los elementos que configuran el perfil de los puestos.	
Administración	22. El diseño de los puestos y la definición de los perfiles son periódicamente revisados para adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias.	
	23. Los directivos de línea tienen una participación destacada en el diseño de los puestos y perfiles, en la parte que les afecta.	



Análisis de Subsistemas de GRH. La Gestión del Empleo.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Igualdad y mérito en el acceso	24. El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente.	
	25. Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.	
	26. Existe un número limitado y razonable de puestos cubiertos por personal designado con arreglo a criterios y mecanismos de tipo político.	
	27. Existen y se aplican mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las desventajas de sexo, etnia, cultura u origen, en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público.	
Calidad del reclutamiento	28. Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.	
Calidad de la selección	29. La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.	
	30. Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos, y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.	
	31. Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica, y actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones.	
	32. Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobados.	



Calidad en la recepción	33. Existen, y se aplican, procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, y transmitirles principios y pautas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.	
	34. Existen, y se aplican, procedimientos adecuados (períodos de prueba o similares) para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctoras, en su caso.	
Movilidad	35. Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de efectivos.	
Ausentismo	36. Los índices de absentismo son, en general, satisfactorios.	
Disciplina	37. Los procedimientos disciplinarios efectivamente aplicados permiten corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados.	
Desvinculación	38. No existen despidos o rescisiones de empleo que, afectando a puestos de trabajo de carácter profesional, se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos.	
	39. Existe la posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento, objetivamente acreditados.	
	40. Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos de trabajo.	
	41. No existen segmentos o sectores de puestos en los que se detecte una excesiva rotación (abandono frecuente del empleo).	



Análisis de Subsistemas de GRH. La Gestión del Rendimiento.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Planificación y seguimiento del rendimiento	42. La dirección define ordinariamente pautas o estándares de rendimiento esperado de las personas, acordes con las prioridades y estrategia de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.	
	43. Los objetivos de rendimiento se fijan en el marco de planes de mejora resultantes de la evaluación del rendimiento del ciclo de gestión anterior.	
	44. Los objetivos de rendimiento se comunican a los empleados en forma que facilita el logro de su implicación y compromiso.	
	45. A lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.	
Evaluación	46. El rendimiento de las personas es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de rendimiento esperado.	
	47. Los criterios de evaluación y las prácticas de aplicación de los mismos permiten distinguir eficazmente las diferencias de rendimiento que se dan entre las personas.	
	48. Los criterios de evaluación del rendimiento son percibidos como fiables y objetivos por las personas que participan en su aplicación.	
Administración	49. Los directivos de línea, responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, asumen un papel protagonista en la gestión del rendimiento de los empleados a su cargo.	



Análisis de Subsistemas de GRH. La Gestión de la Compensación.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Existencia de estrategia salarial	50. La estructura salarial y las políticas de retribución responden a un conjunto de prioridades y objetivos, vinculados a la estrategia organizativa, y no a meras prácticas inerciales o de respuesta reactiva a reivindicaciones y conflictos laborales.	
	51. Las personas tienen, en general, la percepción de que reciben de la organización compensaciones de todo tipo, acordes con su contribución.	
Equidad interna y externa	52. Las personas perciben que las compensaciones percibidas por los demás empleados son equitativas, comparadas con las que reciben ellos mismos.	
	53. La clasificación de los puestos por niveles retributivos facilita una progresión flexible y vinculada al rendimiento y el aprendizaje.	
	54. La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.	
	55. El abanico salarial es razonable. Las diferencias verticales de retribución son adecuadas a la naturaleza de los puestos.	
	56. Existe un equilibrio adecuado entre las retribuciones que se aplican a similares niveles de puestos en los diferentes sectores y ámbitos del servicio público.	
	57. Los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún sector o nivel de puestos.	
	Eficiencia	58. Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.
Administración	59. Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios preestablecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización.	
	60. No son constatables, en las decisiones salariales, prácticas de arbitrariedad, búsqueda de rentas o	



	clientelismo político.	
	61. Los sistemas de información sobre el personal contienen toda la información actualizada sobre retribuciones, necesaria para la correcta gestión del sistema salarial.	
Otras compensaciones	62. Los beneficios extrasalariales que se aplican son eficaces, evaluados en términos de coste/beneficio.	
	63. El régimen de pensiones de los empleados públicos es adecuado para sus fines de previsión social, goza de solidez financiera, no crea privilegios exorbitantes respecto de otros grupos sociales y no supone una carga excesiva sobre la economía.	
	64. Existen en la organización políticas e instrumentos útiles de reconocimiento no monetario de los logros de las personas.	



Análisis de Subsistemas de GRH. La Gestión del Desarrollo.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Eficacia del sistema de promoción y calidad del sistema de carrera.	65. Las personas ven, en general, satisfechas en la organización sus expectativas razonables de promoción.	
	66. Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.	
	67. Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.	
	68. No son constatables, en las prácticas de promoción, elementos de arbitrariedad o clientelismo político.	
	69. La organización gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales.	
	70. Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.	
Calidad y gestión de la formación	71. Las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional.	
	72. La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.	
	73. La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural.	
	74. La formación se basa en diagnósticos fiables de necesidades.	
	75. La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.	



	76. La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.	
--	--	--



Análisis de Subsistemas de GRH. La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.		
Aspectos a tener en cuenta	Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
Gestión del Clima	77. La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.	
	78. Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de GRH.	
Eficacia de la Comunicación	79. La organización dispone de mecanismos, cuya utilización frecuente es constatable, para conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias, informaciones y opiniones procedentes de los empleados.	
	80. En general, las decisiones de la dirección, en sus diferentes niveles, así como las informaciones relevantes de todo tipo, generadas en instancias superiores, circulan por la organización con fluidez y llegan con precisión a todos los afectados.	
	81. La organización dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global.	
Equilibrio y calidad de las Relaciones Laborales	82. En las relaciones laborales, cada parte representa, sin extralimitarse, el papel que le es propio, y cuyo ejercicio es recíprocamente reconocido y aceptado.	
	83. Existe, en general, un equilibrio razonable entre las posiciones de poder de la dirección y los empleados. Las transacciones entre las partes reflejan normalmente dicho equilibrio.	
	84. Las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del adversario.	
	85. Las relaciones laborales intermediadas -las que son protagonizadas por instancias de carácter representativo- no excluyen las relaciones directas o personalizadas de la dirección con los empleados, cuando es conveniente mantenerlas.	
Gestión del Conflicto Laboral	86. El grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o por la contundencia de los medios utilizados.	



	87. Existen mecanismos eficaces para la gestión y resolución pactada de los conflictos.	
	88. Las prácticas de salud laboral son satisfactorias.	
Gestión de las Políticas Sociales	89. Las atenciones y beneficios sociales a los empleados son adecuadas, no exceden de las que son propias del entorno en que opera la organización, y son apreciadas por sus destinatarios.	



Análisis de Subsistemas de GRH. Organización de la Función de Recursos Humanos.	
Puntos Críticos	Puntuación (1 a 5)
90. Los directivos disponen, en general, del margen de autonomía necesario para desempeñar adecuadamente el papel de gestores de los recursos humanos adscritos a sus unidades.	
91. Los directivos reciben la capacitación suficiente para el desempeño de las funciones indicadas en el punto anterior.	
92. Los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de las personas adscritas a su esfera de autoridad formal.	
93. Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil son percibidos por el resto de la organización como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes.	