



***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 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

*Febrero de 2016*





## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>GLOSARIO</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>10</b>
3.1.1	Subsistema de Organización del Trabajo dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	10
3.1.2	Concepto de Brechas	11
<b>3.2</b>	<b>MARCO LEGAL Y NORMATIVO</b>	<b>11</b>
<b>3.3</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>BRECHAS DE RECURSOS HUMANOS IDENTIFICADAS</b>	<b>17</b>
4.1	DESPACHO MINISTERIAL	17
4.2	VICEMINISTERIO DE PLANIFICACION Y DESAROLLO	17
4.3	VICEMINISTERIO DE SALUD COLECTIVA.	19
4.4	DIRECCIÓN GENERAL DE EMERGENCIAS MÉDICAS.	20
4.5	DIRECCIONES PROVINCIALES DE SALUD.	20
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TRANSICIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECTORÍA</b>	<b>23</b>



## **ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1. Subsistema de Organización de Trabajo dentro de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.....	10
Diagrama 2. Lógica para la identificación de Brechas de Recursos Humanos .....	15

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Marco legal y Normativo para la Gestión de Recursos Humanos del MSP. ....	11
--	----



## **1 INTRODUCCIÓN**

El presente documento constituye el Producto 11-1 de la consultoría 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 del mandato legal y proceso de separación de funciones.

En este producto se identifican las áreas y cargos que requieren ser definidos para el ejercicio de la rectoría de acuerdo a la Estructura Organizativa de Transición aprobada para el MSP mediante resolución 025 de 2015 y cuya información de perfiles se desarrolla en el producto 11-2.



## 2 GLOSARIO

El presente glosario ha sido elaborado con base en las definiciones incluidas en los documentos que conforman el marco legal y normativo vigente relacionado la definición de cargos en particular y la gestión del recuso humano en general

**Administración del Estado:** Conjunto de órganos y entidades pertenecientes a los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, incluyendo las entidades municipales, así como los órganos constitucionales como la Junta Central Electoral y la Cámara de Cuentas.

**Administración Pública Central:** Núcleo central de la administración del Estado integrado, además, por los órganos del Poder Ejecutivo con programación anual y consignación de fondos que están contenidas en la Ley de Gastos Públicos, cuyos titulares dependen directa y jerárquicamente del Presidente de la República.

**Administración Pública Descentralizada:** Entidades dotadas de autonomía administrativa y financiera, con personalidad jurídica diferente a la del Estado. Estas entidades están adscritas a la Secretaría de Estado afín con sus cometidos institucionales, y el titular de la cartera ejerce sobre las mismas una tutela administrativa y un poder de supervigilancia.

**Autoridad Sanitaria:** Se entiende por autoridad sanitaria a los niveles gerenciales tanto del nivel nacional como expresiones como expresiones territoriales responsables de la rectoría del sistema nacional de salud.

**Capacitación:** Conjunto de procesos organizados, tanto formales como informales, dirigidos a complementar la educación técnica o profesional del servidor público, con la finalidad de desarrollar sus aptitudes, habilidades y destrezas y lograr un cambio de actitud en su desarrollo personal integral, con miras al eficaz ejercicio de sus funciones, al cumplimiento de la misión y visión institucionales y a la prestación de mejores servicios a la población.

**Carrera Administrativa General:** Sistema cuya finalidad es promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública para cumplir los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos.

**Cargo de Confianza:** Son aquellos que corresponden a los dos primeros niveles jerárquicos, tales como: director y sub-director y son cargos sujetos a la libre designación y remoción de la autoridad facultada para disponer el nombramiento.

**Categorías de los puestos de trabajo:** Es el sistema de clasificación de los puestos de trabajo en el sector salud. Se clasificaran en tres categorías: profesionales, técnicos y auxiliares. Para la creación de una categoría se tomará en cuenta la existencia de un conjunto amplio de puestos

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

---

de trabajo que tengan en común: una o varias titulaciones académicas acreditadas del mismo nivel académico; un conjunto de competencias asociadas, conocimientos, habilidades y actitudes comunes; funciones comunes a la categoría profesional. La Norma de Definición de Puestos de Trabajo y Categorías Profesionales, definirá las categorías existentes y los perfiles ocupacionales.

**Comisión de Servicios:** Un servidor de la carrera sanitaria se encuentra en comisión de servicios cuando ha sido designado por su institución para la realización de alguna labor para la que este altamente calificado o que sea de interés para el Sistema Nacional de Salud, en otra entidad nacional e internacional, quien conserva el derecho de volver a su posición de carrera cuando cese dicha comisión.

**Conceptos Retributivos:** Son aquellos conceptos tomados en cuenta en la evaluación de los recursos humanos con fines retributivos. Estos son: las características del puesto de trabajo y el desempeño en el puesto de trabajo que ocupa.

**Desarrollo de los Recursos Humanos:** Se refiere a la adquisición, incremento o perfeccionamiento de los conocimientos y destrezas necesarios para la adecuada realización del trabajo.

**Descentralización:** Acto de delegar o transferir competencias a instituciones que gozan de personería jurídica diferente a la institución descentralizadora.

**Desconcentración:** Acto de transferir competencias técnicas o administrativas a instituciones o expresiones territoriales de ellas pertenecientes a la institución rectora o central.

**Educación Continua:** La educación continua constituye un aspecto distinto del concepto más amplio de educación permanente. Ella expresa todos los tipos y formas periódicas de enseñanza o de formación que siguen aquellos que han abandonado la educación formal en cualquiera de sus niveles, que han ejercido una profesión o que han asumido responsabilidades de adultos en una sociedad. La educación continua puede, en consecuencia, permitir a un sujeto alcanzar un nivel más elevado de educación formal, adquirir conocimientos y competencias en un campo nuevo o mejorar y actualizar las calificaciones profesionales en un campo específico. La educación continua no se limita forzosamente a programas relacionados con el empleo o la carrera profesional, ella tiene su origen, en la mayoría de los casos, en ciertos objetivos de promoción socio-profesional. Se puede organizar, tanto en el contexto de un sistema formal de educación, como al exterior de este, mediante la utilización de programas específicos o por cualquier otro medio no formal. La expresión educación continua se utiliza frecuentemente como sinónimo de educación recurrente, mediante el cual se designa más exactamente en el cuadro más amplio de la educación permanente la participación de periodos



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

---

de estudio organizados en forma alterna con periodos de actividades profesionales o de tiempo libre.

**Educación Permanente en Salud (EPS):** La EPS se plantea como una propuesta educativa concebida como una herramienta de gestión y cambio organizacional que incide e impacta en los procesos de trabajo.

**Educación Permanente:** Esta expresión se refiere a una filosofía según la cual la educación se concibe como un proceso a largo plazo, que comienza con el nacimiento y prosigue durante toda la vida. Esta expresión cubre, por tanto, toda forma de educación preescolar, todo tipo o nivel de educación formal, toda especie de educación continua y de educación no formal. La educación permanente se sitúa en un cuadro conceptual en el cual se puede hacer frente a las necesidades educativas de cada uno, cualquiera sea su edad, su capacidad, su nivel de conocimiento o su nivel profesional; la educación debe ser aceptada como un proceso continuo y no como una adquisición obtenida en un periodo determinado de la vida a través de medios pedagógicos específicos.

**Escalafón:** Lista de los individuos de un cuerpo clasificado por orden de grado o antigüedad. Es diferente a escala, lo cual es una sucesión ordenada. “Los profesionales, técnicos y auxiliares del sector salud estarán protegidos por un régimen de escalafón que determinara la clasificación en categorías y especialidades; en dicho escalafón se establecerán los requisitos para la promoción y ascenso del personal”<sup>1</sup>

**Estatuto de la Función Pública:** Conjunto de las disposiciones legales reguladoras de las relaciones de trabajo entre el Estado y el servidor público.

**Evaluación:** Es el método que intenta determinar de forma sistemática y objetiva, la relevancia, efectividad o impacto de determinadas actividades de salud basándose en sus objetivos y de calificar a las entidades vendedoras. Se refiere al rendimiento y al desempeño y sirve de base para los sistemas de incentivos y/o penalizaciones.

**Formación:** Proceso de instrucción, enseñanza o educación que forma a los servidores públicos activos de la administración del Estado en ramas especializadas de la gestión pública.

**Gestión Institucional:** Conjunto de acciones de los órganos y entidades de la administración del Estado con el fin de garantizar su misión fundamentada en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, honestidad, celeridad, participación, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública; Gobierno Electrónico: Gestión que incorpora de manera intensiva la tecnología de la información y la comunicación a la administración pública.

---

<sup>1</sup> Art. 96 LDS



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** – *Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría*

---

**Incentivo:** Es cualquier estímulo concebido para mover, incitar o provocar determinado comportamiento en los individuos sobre los que se aplica. La adecuada ubicación de incentivos favorece el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional y permite variar gradualmente el nivel de exigencia de los indicadores y estándares de cumplimiento. Facilita la estimación de coberturas y la aplicación de protocolos en los programas prioritarios y sistematiza el monitoreo y la evaluación del desempeño.

**Lugar de Trabajo:** Es el escenario de intervención de los profesionales y técnicos calificados, coincide con la totalidad del ámbito territorial de referencia en el que se encuentra el puesto de trabajo que desempeñan.

**Mapa de Puestos de Trabajo:** Es el mapa de puestos de trabajo de un establecimiento de salud, el número de puestos de cada clasificación profesional y técnica. Los puestos de trabajo de los centros incluidos en el ámbito de aplicación de este Reglamento, se clasifican en: Directivos, Jefaturas y Básicos.

**Naturaleza plural de las Redes Prestadoras de Servicios de Salud:** Se refiere a la combinación de una red de servicios de diferentes tipos de establecimientos de atención de diversa complejidad, modelos de atención y de gestión, que combinan lo público con lo privado, buscando la complementariedad, integralidad, el menor costo y la máxima eficiencia social y económica.

**Normas:** Son reglas o pautas de acción generales para situaciones cotidianas, que afectan las funciones del hospitalario. Ninguna actividad administrativa puede lograrse sin el establecimiento de normas o reglas, que deben ser obedecidas con disciplina y responsabilidad. Constituyen, además, el patrón para juzgar la forma en que se trabaja y poder, mediante ellas, aprobarlo o desaprobarlo.

**Pensión:** Cantidad que se paga, anual o mensualmente por algún servicio que se prestó durante un tiempo, y la persona recurre al derecho de retiro por la edad o la incapacidad.

**Promoción:** Es el cambio de nivel jerárquico a que tienen derecho los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud (SNS), en el progreso, de forma individualizada, a niveles previamente definidos para determinadas categorías profesionales, como reconocimiento al desarrollo profesional que implique valor añadido a la organización y mejor adecuación a los objetivos del Sistema Nacional de Salud (SNS).

**Recursos Humanos en Salud (RHS):** Es el personal activo de la plantilla de las instituciones del sector salud y constituye el elemento esencial de los servicios de salud, factor fundamental y estratégico para lograr las Reformas del Sector Salud. El capital humano es la mayor riqueza de una sociedad, es la principal ventaja competitiva de los servicios de salud.





**Red de Servicios Regionales de Salud:** Es la que sirve a una región de salud determinada.

**Red Pública de Servicios de Salud:** Es un conjunto sistemático, articulado y complementario de establecimientos y servicios de salud de diversa complejidad y de carácter público, compatibilizados por un modelo de atención y de gestión, que funcionan en un territorio capaz de atender la mayoría de las demandas y necesidades de salud de la población de dicho territorio.

**Riesgo Profesional:** Peligro o contingencia de un daño o cosa que puede suceder. Es la exposición del profesional de la salud durante su desempeño a la posibilidad de contraer enfermedades u otras lesiones en el ámbito de su trabajo profesional.

**Salario:** Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador como compensación del trabajo realizado. En la actualidad se considera salario a todos los emolumentos que el trabajador percibe con motivo o en ocasión de su trabajo.

**Salario Mínimo:** Es el menor salario que puede convenirse en un contrato de trabajo. La fijación de las tarifas de salario mínimo está regida por las disposiciones del Código de Trabajo.

**Satisfacción del usuario:** Es el grado en que una determinada población está complacida con la atención en salud que recibe, medido esto a través de instrumentos y encuestas.

**Servidor Público:** Persona que ejerce un cargo permanente de la función pública, designado por autoridad competente.

**Sistema Nacional de Salud (SNS):** Es el conjunto interrelacionado de elementos, mecanismos de integración, formas de financiamiento, provisión de servicios, recursos humanos y modelos de administración de las instituciones públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, legalmente constituidas y reglamentadas por el Estado, así como por los movimientos de la comunidad y las personas físicas o morales que realicen acciones de salud y cuya función principal sea atender, mediante servicios de carácter nacional o local, la salud de la población.

**Tutela Administrativa:** Conjunto de facultades de control y supervigilancia, otorgadas a las Secretarías de Estado para velar por la orientación, eficacia, eficiencia y legalidad de la gestión de las entidades descentralizadas, cuyos objetivos programáticos les son afines.

### 3 MARCO DE REFERENCIA

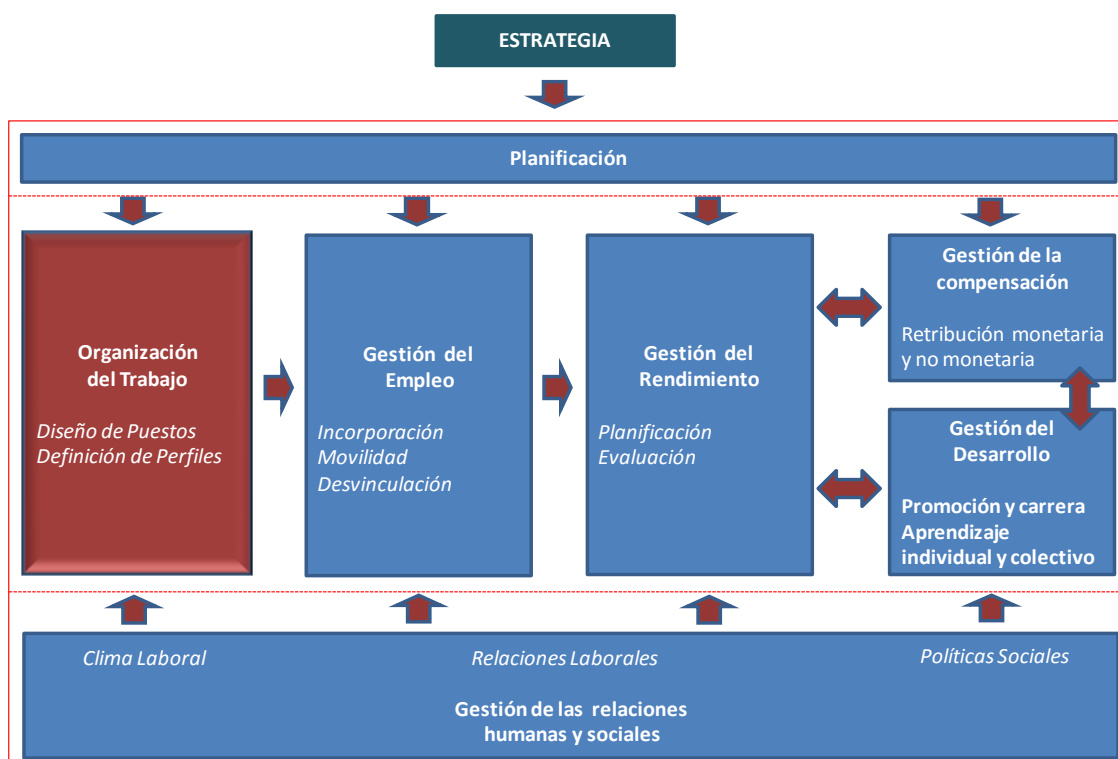
#### 3.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Los productos 11-1 y 11-2 de la consultoría están íntimamente ligados, razón por la cual en este apartado se describe el marco teórico conceptual común a ambos.

##### 3.1.1 Subsistema de Organización del Trabajo dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos se puede entender como la gestión de un sistema complejo compuesto por subsistemas interdependientes e interrelacionados<sup>2</sup>. Dentro de estos subsistemas se encuentra el subsistema de **Organización del Trabajo** el cual se encarga de la definición y aplicación de un 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, en cada caso, a desempeñarlas. Ver diagrama 1

*Diagrama 1. Subsistema de Organización de Trabajo dentro de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos*



Fuente: Adaptado de LONGO, Francisco. Merito y Flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. 2004

<sup>2</sup> Modelo propuesto por Longo (2004)



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

El subsistema de Organización del trabajo arroja insumos claves para la adecuada operación de los demás subsistemas. Por ejemplo, si no existe interconexión operativa entre el diseño de los puestos y perfiles y los procesos de incorporación de personal (es decir, si cada subsistema opera aislado) difícilmente se logrará la idoneidad en las adscripciones de las personas a las tareas.

En el contexto actual del MSP el fortalecimiento de la Rectoría pasa por la identificación de las dependencias que requieren un personal específico (producto 11-1) y la definición de esos cargos y perfiles. (producto 11-2)

### 3.1.2 Concepto de Brechas

En la Gestión de Políticas Públicas las brechas se definen como la distancia existente entre un rendimiento deseado-posible (visualización) y el realmente alcanzado (posicionamiento).

Las brechas tienen dos dimensiones: el impacto y la eficiencia. La primera alude a la magnitud de impacto alcanzable (potencial) y no logrado (real) por problemas de formulación y/o de gestión. La segunda corresponde a los costos adicionales y evitables en que se incurre<sup>3</sup>.

Las brechas pueden originarse en la formulación, cuando se refieren a impactos no logrados porque el diseño es inadecuado, o en la gestión, cuando existen ineficiencias o bajo impacto por problemas de diseño y/u operación de los modelos de organización y gestión (modelo no aplicable, procesos mal diseñados y/o implementados, déficit operacional, recursos humanos deficitarios, capacidad ociosa, etc.).<sup>4</sup>

## 3.2 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

La Dirección General de Recursos Humanos es la instancia del Ministerio de Salud Pública encargada de facilitar el desempeño y desarrollo efectivo del personal y ejercer la función de rectoría de los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, mediante la implementación de un modelo de gestión descentralizado y con calidad<sup>5</sup>.

En este sentido en la siguiente tabla se presenta el marco legal y normativo tanto para la gestión de Recursos Humanos al interior del MSP.

**Tabla 1. Marco legal y Normativo para la Gestión de Recursos Humanos del MSP.**

Norma	Artículo	Descripción
Resolución 025	Todo el	Aprueba la estructura de transición del Ministerio de Salud Pública

<sup>3</sup> Adaptado de: Gestión de Programas Sociales en América Latina. Volumen 1.CEPAL 1998

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Disposición de Reorganización Institucional 10-08 del Ministerio de Salud Pública

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

Norma	Artículo	Descripción
de 2015	Articulado.	para garantizar el cumplimiento de sus funciones.
Ley General de Salud, 42-01.	Art 6	Define los Recursos Humanos como un elemento esencial del Sistema Nacional de Salud.
	Art 9	Identifica a los centros de enseñanza superior que forma recursos humanos para la salud como parte de las instituciones públicas y privadas del Sistema Nacional de Salud.
	Art 90	Indica que los recursos humanos son la base fundamental del Sistema Nacional de Salud y por lo tanto su <b>formación, capacitación y sus incentivos laborales deben ser prioritarios.</b>
	Art 91	En su Párrafo I, establece que las recomendaciones del Consejo Nacional de Educación Superior y otras instituciones de educación superior y de formación técnico profesional entre otras, serán base para la elaboración de la reglamentación en la materia. En su párrafo II establece que los sistemas y técnicas <b>para la selección de recursos humanos se deberán ajustar a perfiles ocupacionales.</b> Se diseñaran y pondrán en vigencia metodología de evaluación de desempeño y programas de actualización que garanticen el desarrollo permanente de los recursos humanos.
Ley 247- 12, Ley Orgánica de la Administración Pública	Art 1	Establece como objeto de la ley concretizar los principios rectores y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, así como las normas relativas al ejercicio de la función administrativa por parte de los órganos y entes que conforman la Administración Pública del Estado.
	Art 12	En su numeral 7 establece que se propenderá por <b>la utilización racional de los recursos incluidos los humanos</b> dentro del principio de eficiencia de la actividad administrativa.
	Art 85	En su numeral 13 indica como parte del rol de fortalecimiento institucional del MAP Disponer todo lo necesario para la aplicación de los Subsistemas Técnicos de Gestión de Recursos Humanos, con miras a la Profesionalización de la Función Pública y el desarrollo de la Carrera Administrativa en los órganos y entes del sector público.
Ley sobre Función Pública, 41-08.	Art 1	Establece que esta ley tiene como objeto regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para la realización de las funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores.
	Art 3	Establece como principios fundamentales del ejercicio de la función pública: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merito personal.</li> <li>• Igualdad.</li> <li>• Estabilidad de los cargos de carrera.</li> <li>• Equidad retributiva.</li> <li>• Flexibilidad organizacional.</li> <li>• Irrenunciabilidad.</li> </ul>

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

Norma	Artículo	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutela judicial.</li> </ul>
	Art 4	Define conceptos claves como son: administración pública central, administración pública descentralizada, servidor público, capacitación, carrera administrativa entre otras.
	Art 5	En la Administración Pública Central, en las entidades autónomas, los municipios, entre otros se implementarán las normas y los procedimientos de la carrera administrativa general, en la medida en que el MAP haya realizado los estudios técnicos necesarios e implantado los sistemas y subsistemas de gestión de recursos humanos correspondientes.
	Art 7	Crea la Secretaría de Estado de Administración Pública <sup>6</sup> como órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos en la ley, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, del desarrollo del gobierno electrónico y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.
	Art 10	Establece que el Instituto Nacional de Administración Pública, será el que tendrá a su cargo la ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de los procesos de inducción, formación y capacitación del personal de los órganos y entidades sujetos a la ley.
	Art 18	Clasifica a los servidores públicos por la naturaleza de su relación de empleo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios o servidores públicos de libre nombramiento y remoción.</li> <li>Funcionarios o servidores públicos de carrera.</li> <li>Funcionarios o servidores públicos de estatuto simplificado.</li> <li>Empleados temporales.</li> </ul>
	Art 29	Establece que el titular de cada órgano y entidad de la Administración Pública será quien realice la propuesta de creación, clasificación, modificación o supresión de cargos.
	Art 46	Establece que la formación y capacitación son fundamento del desarrollo y promoción de los servidores públicos, y del incremento de la capacidad de gestión de la administración pública. Por lo cual, se considera de carácter obligatorio la participación de los servidores públicos en los programas de inducción, formación y capacitación que prevea la Secretaria de Estado de Administración Pública a través del Instituto Nacional de Administración Pública.
Reglamento de Recursos Humanos del Sistema Nacional de Salud, 732-04.	Art 3	Establece como principios básicos rectores de los Recursos Humanos el Sistema Nacional de Salud: <ul style="list-style-type: none"> <li>Legalidad.</li> <li>Eficiencia y Eficacia.</li> <li>Equidad.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Estabilidad laboral.</li> <li>Promoción.</li> <li>Coordinación.</li> <li>Humanización.</li> </ul>

<sup>6</sup> Actualmente Ministerio de Administración Pública, MAP.

**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

Norma	Artículo	Descripción
	Art 5	Establece que los aspectos relacionas con los recursos humanos Sistema Nacional de Salud, de carácter operativo, serán establecidos por vía de instructivos emitidos por el MSP <sup>7</sup>
	Art 6	Indica que el MSP será el Encargado(a) de desarrollar sistema de información integrado, nacional, regional, provincial y municipal, para la planificación y gestión de los recursos humanos.
	Art 7	Establece el ámbito de las disposiciones aplicables exclusivamente a las entidades públicas prestadoras de servicios de salud.
	Art 8 al 11	Define aspectos claves en la planificación y ordenamiento de los recursos humanos del sector salud como son los grupos ocupacionales, categorías y mapas de puestos de trabajo.
Manual General de Cargos Civiles Comunes Clasificados del Poder Ejecutivo.	Todo el Articulado	Describe los cargos comunes a la función pública organizados por grupos ocupacionales : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo I: Servicios Generales</li> <li>• Grupo II: Apoyo Administrativo</li> <li>• Grupo III: Técnicos</li> <li>• Grupo IV: Profesionales</li> <li>• Grupo V: Dirección y Supervisión.</li> </ul> Para todos los cargos relacionados en el Manual define: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título.</li> <li>• Código.</li> <li>• Naturaleza del trabajo.</li> <li>• Tareas típicas.</li> <li>• Requisitos Mínimos Exigidos.</li> <li>• Educación.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Otros requisitos deseables.</li> <li>• Características de la Clase de Cargo.</li> <li>• Periodo Probatorio.</li> <li>• Puntuación.</li> <li>• Grado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. GESAWORLD 2015

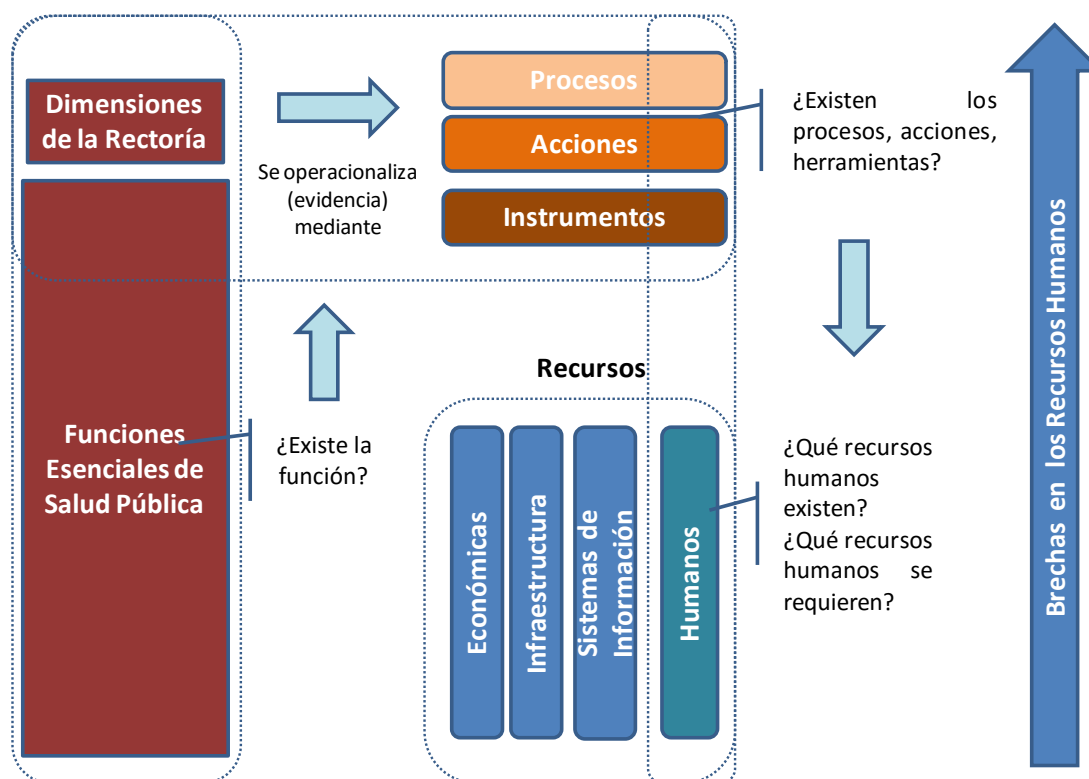
### 3.3 MARCO METODOLÓGICO

El análisis de brechas de recursos humanos en la función de rectoría sigue la secuencia incremental de la Consultoría complementado y profundizando productos previos de la misma, especialmente el producto 3: “Brechas en la Función de Rectoría” y siguiendo la lógica de la figura 1.

<sup>7</sup> SESPAS Secretaria de Estado de Salud Publica y Asistencia Social

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría

Diagrama 2. Lógica para la identificación de Brechas de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia, Gesaworld 2015

Como se observa en la figura, las funciones esenciales de salud pública y dimensiones de la rectoría se operacionalizan mediante procesos, acciones e instrumentos, los cuales requieren de recursos asociados: económicos, infraestructura, sistema de información y especialmente **recursos humanos**.

Partiendo del concepto de **Brecha como la distancia entre una situación esperada o deseada frente a una situación actual y/o real**, es necesario contar con algún elemento de referencia. En este sentido y de manera conjunta con la Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional DDEI, se estableció concentrar el ejercicio de identificación de brechas de recurso humanos en aquellas unidades organizacionales del MSP "nuevas" o que habían presentado modificaciones importante de acuerdo a la resolución 025 de 2015.

En el anexo 1 se presenta el organigrama aprobado en la resolución 025 donde se resaltan aquellas áreas que fueron objeto de análisis para la identificación de las brechas de recursos humanos para el fortalecimiento de la función de rectoría



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

---

Operativamente de desarrollaron las siguientes actividades:

- Recopilación y revisión de información disponible sobre procesos, manuales de funciones organizacionales y manuales de cargos y puestos.
- Entrevistas con funcionarios y aplicación del instrumento de identificación de brechas relacionado en el Anexo 2.
- Observación directa.
- Elaboración de la matriz de identificación de áreas a ser analizadas y funciones a ser desarrolladas las cuales se identificaron como brechas en el Producto 3 de la consultoría.
- Identificación de cargos siguiendo las recomendaciones emitidas por el Ministerio de Administración Pública al respecto y desarrolladas con más detalle en el producto 11-2.





**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** – *Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría*

---

## 4 BRECHAS DE RECURSOS HUMANOS IDENTIFICADAS

### 4.1 DESPACHO MINISTERIAL

Para el Despacho Ministerial se analizaron las siguientes áreas:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección General de Medicamentos, Alimentos y Productos Sanitarios. (DIGEMAPS).
- Programa de medicamentos de Alto Costo.
- Oficina de Coordinación de la Gestión Desconcentrada de la Rectoría.

Se identificaron los siguientes cargos como brechas en la función de rectoría en el Despacho Ministerial

#### Dirección de Recursos Humanos.

- Encargado(a) Departamento de Política Sectorial y Regulación de RRHH.
- Analista en Políticas Sectoriales de RRHH.
- Profesional en Regulación y Certificación del RRHH.
- Analista de Seguimiento y Monitoreo Sectorial de RRHH.

#### Dirección General de Medicamentos, Alimentos Y Productos Sanitarios. (DIGEMAPS)

- Director(a) de Medicamentos, Alimentos y Productos Sanitarios
- Encargado(a) Departamento de Medicamentos
- Encargado(a) Departamento de Alimentos
- Encargado(a) Departamento de Productos Sanitarios.

#### Programa de Medicamentos de Alto Costo.

- Encargado(a) Programa de Medicamentos de Alto Costo.

#### Oficina de Coordinación de la Gestión Desconcentrada de La Rectoría.

- Director(a) Oficina de Coordinación de la Gestión Desconcentrada de la Rectoría
- Profesional de Apoyo a la Coordinación Desconcentrada de la Vigilancia de la Salud Colectiva.
- Profesional de Apoyo a la Coordinación Desconcentrada de la Provisión de Servicios de Salud Colectiva.
- Analista de Apoyo a la Gestión Desconcentrada.

### 4.2 VICEMINISTERIO DE PLANIFICACION Y DESAROLLO

Para el Viceministro de Planificación y Desarrollo se analizaron las siguientes áreas:



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría**

---

- Dirección de Planificación Institucional
- Departamento de Cooperación Internacional
- Departamento de Calidad en la Gestión.
- Departamento de Desarrollo Institucional.
- Dirección de Desarrollo Estratégico del Sector Salud.
- Departamento de Planificación y Políticas Sectoriales en Salud.
- Departamento de Información en Salud.
- Departamento de Gestión Estratégica.

Se identificaron los siguientes cargos como brechas en la función de rectoría en el Viceministerio de Planificación

Dirección de Planificación Institucional.

- Director(a) de Planificación Institucional.

Departamento de Cooperación Internacional.

- Encargado(a) Departamento de Cooperación Internacional.

Departamento de Calidad en la Gestión.

- Encargado(a) Departamento de Calidad de la Gestión.

Departamento de Desarrollo Institucional

- Encargado(a) Departamento de Desarrollo Institucional.
- Profesional en Desarrollo Institucional.

Dirección de Desarrollo Estratégico del Sector Salud.

- Director(a) de Desarrollo Estratégico del Sector Salud.

Departamento de Planificación y Políticas Sectoriales en Salud.

- Encargado(a) Departamento de Planificación y Políticas Sectoriales en Salud.

Departamento de Información en Salud.

- Encargado(a) Departamento de Información en Salud.

Departamento de Gestión Estratégica.

- Encargado(a) Departamento de Gestión Estratégica.



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** – *Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría*

---

#### 4.3 VICEMINISTERIO DE SALUD COLECTIVA.

Para el Viceministro de Salud Colectiva se analizaron las siguientes áreas:

- Dirección de Análisis de Situación de Salud, Monitoreo y Evaluación De Resultados.
- Departamento de Desarrollo de las Intervenciones Sanitarias.
- Departamento de Análisis de la Situación En Salud.
- Departamento de Investigación en Salud.
- Dirección de Gestión de la Salud de la Población.
- División de Salud del Adulto Mayor.

Se identificaron los siguientes cargos como brechas en la función de rectoría en el Viceministerio de Planificación

Dirección de Análisis de Situación de Salud, Monitoreo y Evaluación de Resultados.

- Director(a) de Análisis de Situación de Salud, Monitoreo y Evaluación de Resultados.

Departamento de Desarrollo de las Intervenciones Sanitarias.

- Encargado(a) Departamento de Desarrollo de las Intervenciones Sanitarias.

Departamento de Análisis de La Situación en Salud.

- Encargado(a) Departamento de Análisis de la Situación en Salud.

Departamento de Investigación En Salud.

- Encargado(a) Departamento de Investigación en Salud.
- Profesional en Gestión del Conocimiento.

Dirección de Gestión de la Salud de la Población.

- Director(a) de Gestión de la Salud de la Población.

División de Salud del Adulto Mayor.

- Profesional en Salud del Adulto Mayor.



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA** – *Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos sobre la Base de una Estructura que Responda a las Funciones de Rectoría*

---

#### **4.4 DIRECCIÓN GENERAL DE EMERGENCIAS MÉDICAS.**

La Dirección General de Emergencias Médicas se crea como una unidad desconcentrada funcional mediante la resolución 0025 la cual reconvierte la Dirección Nacional de Emergencias y Desastres y separa a la DGEM de la Dirección de Gestión de Riesgos y Atención de Desastres que forma parte del Vice Ministerio de Salud Pública.

Para el fortalecimiento de la función de rectoría se han propuesto el departamento y cargos que se relacionan a continuación:

##### Departamento de Formulación, Seguimiento y Evaluación de Políticas en Emergencias Médicas.

- Encargado(a) Departamento de Formulación, Seguimiento y Evaluación de Políticas en Emergencias Médicas.
- Analista de Políticas en Emergencias Médicas.

#### **4.5 DIRECCIONES PROVINCIALES DE SALUD.**

Para el ejercicio de la función de rectoría en las direcciones provisionales se han identificado los siguientes cargos :

- Profesional en Planificación Institucional y Sectorial (Nivel Desconcentrado).
- Encargado(a) Vigilancia de la Salud Colectiva (Nivel Desconcentrado).
- Profesional en Inspección y Auditoría en Salud (Nivel Desconcentrado).
- Encargado(a) Provisión de Servicio de Salud Colectiva (Nivel Desconcentrado).



## 5 BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2003) Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill

CASTAÑO, Rafael. La Gestión Integral de Recursos Humanos. Instituto de Dirección y Organización de Empresa - Universidad de Alcalá, 2004.

DOLAN, Simón. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición McGraw- Hill, 2007.

GONGORA, Edwin. Tendencias y modelos en diseño y rediseño organizacional en el sector público: análisis comparado de las reformas en ocho gobiernos centrales de América y Europa entre 2000 -2010

HALLIBURTON, Eduardo. Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública. Argentina 2006.

LABRADO, Manuel. Misiones y Responsabilidades de los Puestos de Trabajo. 2ª. Edición. Gestión 2000.

LACOVIELLO, Mercedes, ZUVANIC, Laura. Desarrollo e Integración de la Gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos. Universidad Litoral, 2006.

LONGO, Francisco. Merito y Flexibilidad - La Gestión de las Personas en las Organizaciones del Sector Público. Barcelona 2004.

MEJÍA, L.;Balkin, D. & Cardy, R. (2000). Administración de Recursos Humanos. New York: Prentice Hill

PEREDA, Santiago: Gestión de recursos humanos por competencias, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

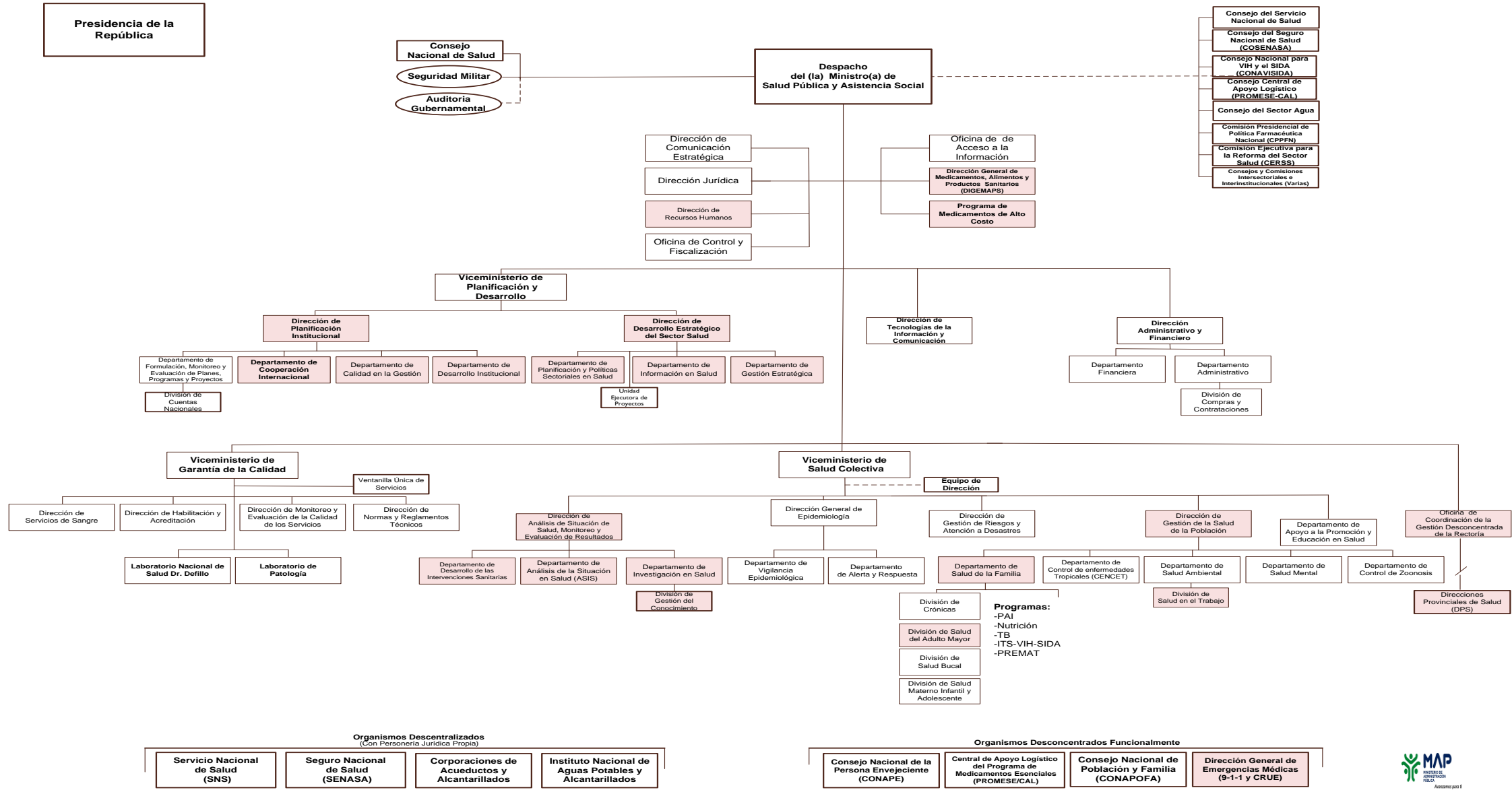
PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, ESIC Madrid, 1995.

SANIN, Héctor Angel. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación) Serie Manuales ILPES Agosto 1999.



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos en la Función de Rectoría – Protocolo Metodológico

6 ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TRANSICIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA












**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA – Producto 11-1: Análisis de Brechas de los Recursos Humanos en la Función de Rectoría – Protocolo Metodológico**
**3. Matriz de Calidad del Flujo del Proceso (Entradas /Salidas / Proveedor / Cliente)**

Proceso: \_\_\_\_\_

3.1 ¿Qué recibo? (Entrada)	3.2 ¿De quién lo recibo? (Proveedor)	3.3 ¿Cómo lo recibo?	3.4 ¿ Como me gustaría recibirlo?
3.1 ¿Qué entrego?(Salida)	3.2 ¿A quien lo entrego? (Cliente)	3.3 ¿Cómo lo entrego?	3.4 ¿ Como le gustaría a mi cliente recibirlo?

