



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

| INICIATIVA DE POLÍTICAS
EN SALUD

SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO

Octubre, 2009

Este informe ha sido producido para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborado por Beatriz Huamán Barrueta como parte de las actividades de Iniciativa de Políticas en Salud-Perú.

USAID|Iniciativa de Políticas en Salud, Perú, es un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo Contrato N° GPO-I-03-05-00040-00, la Orden de Trabajo N°3 inició sus actividades el 02 de noviembre del 2007 y es implementada por Futures Group International, LLC

SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO

Beatriz Huamán Barrueta
Octubre, 2009

Estas actividades han sido posibles gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. El contenido de este informe son de responsabilidad de Futures Group International, LLC Orden de Trabajo N°3 y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

USAID no es responsable del contenido parcial o total de este documento.

CONTENIDO

CONTENIDO	1
AGRADECIMIENTO.....	2
PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
1. FINALIDAD	5
2. OBJETIVO	5
3. BASE LEGAL	5
4. AMBITO DE APLICACIÓN	6
5. CONTENIDO	6
5.1. Definición.....	6
5.2. Lineamientos de Política para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud, relacionados con el Sistema	6
5.3. Políticas Regionales de Recursos Humanos en Salud	7
5.4. Bases conceptuales	8
5.5. Enfoques del Sistema de Desarrollo de Competencias.....	10
5.6. Características del sistema.....	11
5.7. Componentes, procesos, niveles, actores, gestores y sus roles del Sistema de Desarrollo de Competencias	12
5.8. Dirección, Monitoreo y Evaluación del Sistema	15
5.9. Desarrollo de los procesos del sistema	16
ANEXOS I -ROLES Y FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.	20
ANEXO 02 - HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE RHUS.....	21

AGRADECIMIENTO

La Gerencia de Desarrollo Social y la Dirección Regional de Salud Huánuco expresan su reconocimiento a los trabajadores de las diferentes instituciones del sector salud, entidades formadoras y colegios profesionales, entre otros, por sus valiosos aportes y contribución en el diseño del presente documento: Sistema de Desarrollo de Competencias de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

PRESENTACIÓN

En el presente documento técnico ponemos a disposición de todos, la experiencia de la Dirección Regional de Salud Huánuco y la Gerencia de Desarrollo Social en la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias, en el marco de la gestión descentralizada de los recursos humanos en salud y la implementación de las políticas regionales de recursos humanos, con la participación de las entidades formadoras, colegios profesionales de salud y gobiernos locales.

Lo que se busca con la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias es que el personal de salud “*sea competente*”, como resultado de un proceso de capacitación y evaluación por competencias, y de un proceso de supervisión para apoyar y asesorar al personal de salud que esté aplicando lo aprendido en la capacitación y se corrijan errores en el desempeño. El personal de salud competente y motivado, brindará una atención con calidad, teniendo como impacto, contribuir principalmente en la disminución de las muertes maternas y la disminución de la desnutrición infantil, siendo éstas prioridades de la región.

El alcance del Sistema de Desarrollo de Competencias comprende tres procesos: evaluación de competencias, formación y capacitación de la competencia y la supervisión. Además, cuenta con procesos de soporte relacionados a los procesos de gestión de la calidad, gestión del financiamiento, proceso de acreditación de facultades y proceso de certificación profesional. Todo sistema requiere de una instancia responsable de la conducción, para asegurar su adecuado funcionamiento; por lo tanto, el sistema establece que en cada nivel de decisión habrá un responsable de implementar los procesos que corresponden a su nivel. Asimismo, para garantizar la calidad de la puesta en práctica y los resultados de la implementación del sistema, es importante el monitoreo y evaluación, porque proporcionará información necesaria a los actores para tomar decisiones de manera oportuna.

Este documento cuenta además de una hoja de ruta para su implementación; así como, de una matriz de roles y funciones por niveles por cada actor social involucrado en la implementación del sistema.

Este documento es el resultado de un trabajo compartido y concertado, fruto de varias sesiones de trabajo y aprendizaje para nosotros directivos, trabajadores en general, entidades formadoras, colegios profesionales y gobiernos locales, demostrando que los cambios son posibles y que el trabajo coordinado, en equipo, acelera los procesos de desarrollo.

Dr. Heriberto Hidalgo Carrasco
Director Regional de Salud Huánuco

INTRODUCCIÓN

¹El desarrollo de los recursos humanos y, en particular, la educación y la formación, son fundamentales para la consecución de los objetivos plasmados en las herramientas de gestión participativa regional y local, porque permiten generar mayores oportunidades para las mujeres y los hombres de obtener un trabajo decente y productivo, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Así pues, la educación y la formación son aspectos fundamentales de la agenda del Gobierno Regional, que en las facultades transferidas hacen referencia a las siguientes: “*Coordinar, supervisar y evaluar los procesos de formación de RRHH, en su ámbito de acción*”, “*Participar en los procesos de certificación y recertificación de los RRHH sectoriales, de acuerdo a la legislación vigente*”, “*Realizar procesos técnicos de acreditación del personal institucional de salud*”, “*Concertar con las instituciones académicas regionales, nacionales e internacionales, la formación y el desarrollo de los RRHH conforme a los lineamientos nacionales y a necesidades regionales*”.

El Sistema de Desarrollo de Competencias, es una estrategia de implementación de las Políticas Regionales de RHUS en el marco de la gestión descentralizada de los recursos humanos en salud, este instrumento de gestión participativa busca articular procesos y recursos para generar y fortalecer competencias laborales en los trabajadores de salud de la Dirección Regional de Salud Huánuco, sus respectivas redes de salud y microrredes, con la participación del gobierno local, entidades formadoras y colegios profesionales, con el único propósito de contribuir en el logro de los objetivos sanitarios y la mejora de los niveles de salud con un enfoque de desarrollo humano.

El Sistema de Desarrollo de competencias toma en cuenta los enfoques de la calidad en salud, porque al mejorar las competencias del recurso humano en salud, mejoramos la calidad del desempeño de la persona. Siendo ésta la razón de ser para brindar atención y garantizar la salud de un ser humano. Además toma en cuenta el enfoque de desarrollo humano, porque permite potenciar al ser humano en condiciones de igualdad de oportunidades; por lo tanto, el desarrollo debe ser de las personas “ampliación de sus capacidades y oportunidades”. El enfoque fundamental para la identificación de las competencias y para el desarrollo de los procesos de gestión por competencias es el enfoque funcional, porque permite relacionar al trabajador en relación sistémica con la organización, además las competencias identifican estándares de desempeño y de resultado permitiendo su transferibilidad.

Sólo con la puesta en práctica de políticas de educación, formación y aprendizaje permanente que involucre a todos los trabajadores de salud en igualdad de condiciones, contribuiremos en los logros de los problemas sanitarios y en la visión que todos los huanuqueños anhelamos alcanzar el *Desarrollo Humano Sostenible*.

Por lo tanto, la Gerencia de Desarrollo Social y la Dirección Regional de Salud ponen a disposición este documento de suma importancia en la gestión de los recursos humanos para su implementación en todos los niveles y en las organizaciones involucrados en el sistema.

Sr. César Morgan Alcalde
Gerente de Desarrollo Social

¹ Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, Recomendación 195, Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra.

I. FINALIDAD

Contribuir con la gestión y el desarrollo de los recursos humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, con énfasis en el desempeño laboral y en la mejora del clima organizacional tendiente a la mejora de la calidad de la atención de salud que se brinda, así como, a la satisfacción de los usuarios que solicitan atención.

2. OBJETIVO

Orientar, organizar y dirigir los procesos de desarrollo de las competencias laborales y personales de los recursos humanos de salud contribuyendo al mejoramiento de la calidad de atención de los servicios que brinda.

3. BASE LEGAL

1. Ley N° 26842: Ley General de Salud.
2. Ley N° 27657: Ley del Ministerio de Salud y su reglamento aprobado con D.S. No.013-2002-SA.
3. Ley No. 27658 modificada por la Leyes No. 27842, 27852 y 27899, Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado.
4. Ley N° 27783: Ley de Bases de la Descentralización y sus modificatorias por la Leyes No. 27950, 28139 y 28274.
5. Ley N° 27867: Ley Orgánica de Gobiernos Regional y sus modificatorias por la Leyes No. 27902, 280132 y 2816.
6. Ley N° 28175, Ley Marco de Empleo Público.
7. Ley No. 28273 Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales.
8. Ley N° 28740 ley del sistema de Evaluación, Acreditación y certificación de la calidad educativa y su Reglamento aprobado por D.S. No.018-2007-ED.
9. Ley N° 27972: Ley Orgánica de Municipalidades.
10. Ley N° 29584: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
11. Decreto Supremo N° 023-2005-SA que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
12. RM N° 1007-2008/MINSA que aprueba los Lineamientos de Política para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Salud.
13. Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
14. Resolución Ministerial No. 187-2007/MINSA que aprueba el Plan de Transferencia Sectorial 2007 del Ministerio de Salud.
15. Decreto Legislativo N° [1024, Crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos.](#)

16. Decreto Legislativo N° [1025, Aprueba normas de Capacitación y rendimiento para el Sector Público.](#)
17. Decreto Legislativo N° [1026, Establece un régimen especial facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales que deseen implementar procesos de Modernización Institucional Integral.](#)
18. Decreto Legislativo N° [1057, Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicio.](#)

4. AMBITO DE APLICACIÓN

El Sistema de Desarrollo de Competencias en Salud tiene como ámbito de aplicación la Dirección Regional de Salud de Huánuco con sus respectivas redes y microrredes.

5. CONTENIDO

5.1. Definición

El Sistema de Desarrollo de Competencias es el conjunto de procesos que permiten el fortalecimiento y la generación de competencias laborales de los trabajadores de la DIRESA, redes y microrredes, para el logro de los objetivos sanitarios y la mejora de los niveles de salud con un enfoque de desarrollo humano.

Constituye un subsistema dentro del sistema de gestión descentralizada de recursos humanos y es una de las dimensiones de la calidad en salud.

5.2. Lineamientos de Política para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud, relacionados con el Sistema²

Estas políticas están directamente relacionadas con el Sistema, porque el mejoramiento de las competencias del recurso humano, permite desencadenar otros procesos que están relacionadas con las políticas mencionadas a continuación:

Lineamiento de Política 1:

Formación de recursos humanos en salud basada en el modelo de atención integral de salud, el perfil demográfico, el sociocultural y epidemiológico de la población, tomando en cuenta las particularidades regionales y locales.

Lineamiento de Política 3:

Gestión descentralizada de recursos humanos en salud como parte de la gestión de los servicios de salud, reconociendo la centralidad e integralidad de los recursos humanos en el desarrollo organizacional.

² MINSA. Lineamientos de Política para el Desarrollo de los Recursos Humanos. 2005

Lineamiento de Política 4:

Gestión de procesos eficaces, eficientes y equitativos para el desarrollo de capacidades del personal de salud, a fin de contribuir a la mejora de su desempeño y de la atención de salud de la población.

Lineamiento de Política 6:

Impulso de un nuevo marco normativo laboral integral que considere el ingreso en base a perfiles ocupacionales por competencias y que aplique la promoción en la carrera pública, los beneficios e incentivos laborales teniendo en cuenta el mérito y criterios de justicia y equidad.

Lineamiento de Política 7:

Mejoramiento de las condiciones de trabajo y promoción de la motivación y compromiso del trabajador que contribuyan a una renovada cultura organizacional y aseguren entrega de servicios de salud de calidad.

5.3. Políticas Regionales de Recursos Humanos en Salud

Las políticas Regionales de Recursos Humanos en Salud, se oficializaron con Ordenanza Regional N° 015 – 2007 – CR – GRH.

Política 1

Formación de Recursos Humanos en Salud con enfoque del MAIS, de acuerdo al perfil demográfico, socio cultural y epidemiológico en el I, II nivel de atención de salud de la Región Huánuco.

Política 3

Gestión descentralizada de Recursos Humanos como parte de la dirección de la gestión de los servicios de salud que reconoce su integralidad y centralidad en el desarrollo de la organización sanitaria en la Región Huánuco.

Política 4

Gestión de procesos de capacitación para el desarrollo de capacidades del personal de salud con enfoque de interculturalidad en forma eficaz, eficiente y equitativa en la Región Huánuco.

Política 6

Promover un nuevo marco normativo laboral con justicia y equidad en la línea de carrera, que permita el ingreso a laborar en base a perfiles ocupacionales, promociones en base al mérito, remuneraciones e incentivos a nivel de la Región Huánuco.

Política 7

Mejorar las condiciones de trabajo, incentivos, motivación, asegurando la salud ocupacional del trabajador, promoviendo el compromiso del trabajador que contribuya a una renovada cultura organizacional y viabilice la entrega de servicios de calidad en la DIRESA Huánuco.

5.4. Bases conceptuales

a. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil y comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos.³

Están sujetas al sistema todas las entidades de la administración pública señaladas en el Artículo III del título Preliminar de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, de conformidad con la Constitución Política del Perú y la ley.⁴

Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable de implementar las normas, principios, métodos, procedimiento y técnicas del sistema.⁵

Los procesos del sistema son ocho a saber:⁶

- a) La planificación de políticas de recursos humanos.
- b) La organización del trabajo y su distribución.
- c) La gestión del empleo.
- d) La gestión del rendimiento.
- e) La gestión de la compensación
- f) La gestión del desarrollo y la capacitación.
- g) La gestión de las relaciones humanas.
- h) La resolución de controversias.

b. Sistema de gestión de recursos humanos

Es el uso integrado de datos, políticas y prácticas para planificar los requerimientos, reclutar, contratar, emplear, desarrollar y apoyar al personal de salud.⁷

El sistema al constituir un conjunto de procesos, permite mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del trato adecuado de su recurso humano.

El objetivo de la gestión de recursos humanos son los trabajadores y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

Este sistema asume el Desafío de la Década de Recursos Humanos, que señala “Colocar las personas adecuadas en los lugares adecuados, logrando una distribución equitativa de los trabajadores de salud en las diferentes regiones y de acuerdo con las diferentes necesidades de salud de la población”.

Asimismo, se centra en los Objetivos del Sistema de Salud referidos al recurso humano, “Identificar, desarrollar y mantener recursos humanos competentes, asignados

³ Art. 2 del Decreto Legislativo N° 1023. Decreto Legislativo que crea la AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, RECTORA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – Lima Perú, 2008.

⁴ Art. 3. ibid

⁵ Art. 4. ibid

⁶ Art. 5. ibid

⁷ <http://www.capacityproject.org/framework/es/ciclo-de-accion/Marco de acción de los recursos humanos para la salud. 2009>

equitativamente y comprometidos para atender las necesidades de salud de la población”.

c. Desarrollo del Recurso Humano

El Sistema de Desarrollo de Competencias se sustenta en la premisa que el recurso humano con su talento, capacidades y esfuerzo, hará posible que la organización alcance niveles de eficiencia y eficacia. Para ello es necesario que:

- El crecimiento y desarrollo de las organizaciones sea planificado, con visión de futuro, donde se integren todos los recursos y en el cual el factor humano se constituye como el principal componente.
- La calidad total sea considerada como un enfoque de la gestión de los recursos humanos, que imperativamente obliga a ser constante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, debiendo involucrar a todas las personas sin excepción que conforman la organización.
- Se renueve los procesos de gestión, basado en un principio unificador que es el trabajo en equipo o participativo.

d. Competencia laboral

La competencia laboral en el mundo del trabajo es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁸

Un trabajador competente es aquél que está preparado para conocer y analizar su realidad, enfrentar problemas específicos y desempeñarse satisfactoriamente.

En tal sentido, una definición aproximada de *competencia*, es el conjunto de capacidades que permiten a las personas hacer bien las cosas, para lo cual desarrollan determinadas ideas, conceptos y conocimientos abstractos (desarrollando el denominado saber «racional») los que emplean para resolver problemas cotidianos a través del ejercicio de habilidades interpersonales o sociales, procedimientos, técnicas y formas de ejecutar acciones específicas y que, para que sean eficientes y exitosos dependen del conocimiento y la administración de un conjunto de creencias, valores y convicciones personales (que derivan en actitudes y conductas determinadas).⁹

Tipos de competencias

En el sistema, se distingue tres tipos de competencias:

- Básicas (vinculadas a niveles generales del trabajador, por ejemplo la lecto-escritura comprensiva).
- Genéricas o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva).
- Específicas (las competencias propias de cada cargo o trabajo determinado).

⁸ Ducci, M. Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados en Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.

⁹ Huaman, Lizardo. Propuesta Técnica: METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS EQUIPOS DE SALUD. DGSP. D.E de GESTIÓN SANITARIA. MINSA., Lima, Perú. Año 2003.

Adicionalmente se contempla las *competencias centrales o de núcleo* (core competencies), que son las capacidades disponibles en la organización, se basan en el nivel de formación, know-how o experiencia y cultura del mismo, y permiten aprovechar mejor los recursos disponibles, escuchar la voz de los usuarios, traducir sus expectativas y necesidades a funciones y exigencias técnicas, organizativas etc., con lo que se posibilita elevar el nivel de competitividad, cociente de valor y contribuir a elevar los rendimientos de los procesos y de la unidades estratégicas y asegurar la vida sana de la Institución.

Estas competencias están relacionadas con:

- Aspectos tecnológicos únicos
- Bases de conocimiento
- Formación y capacitación
- Sistemas de motivación
- Experiencia
- Capacidades de innovación
- Conocimiento del mercado
- Alianzas perdurables
- Clima Organizacional y laboral

Asimismo, constituyen una ventaja competitiva a la institución, construida con el tiempo y que no se puede imitar fácilmente. Estas competencias tienen un carácter relativamente duradero y son transmitidas al nuevo personal y aplicadas a nuevos servicios, sobre todo a los que poseen un mayor grado de innovación y adaptación a la dinámica de la atención de salud.

Para crear y mantener estas competencias centrales se requieren de dos habilidades: ¹⁰

- Saber cómo administrar las actividades que crean conocimiento.
- Entender exactamente que constituye una competencia central y sus respectivas dimensiones.

e. Gestión por Competencias

La gestión por competencias implica el desarrollo de la identificación, normalización, evaluación, certificación y formación basada en competencias.

5.5. Enfoques del Sistema de Desarrollo de Competencias

a. Calidad en salud

El desarrollo de capacidades y mejoramiento de la calidad para la prestación de los servicios, está íntimamente relacionada con un mejoramiento en la calidad de vida de quienes corresponde prestar esos servicios. Las organizaciones ante todo, están conformadas por seres humanos, quienes dan vida y proyectan sus vivencias por medio de estas.¹¹

¹⁰ Iván Montoya y Eidy León. Los ciclos de generación de las competencias y su aplicación a las organizaciones. Escuela de Administración de Negocios. Colombia. 2004

¹¹ Harys Regidor Barboza. Desarrollo Humano y calidad en salud. Costa Rica. Agosto 2008

Conforme a la propuesta de Donabedian, la calidad tiene tres dimensiones, los aspectos técnicos de la atención, las relaciones interpersonales, que se establecen entre proveedor y usuario y el contexto o entorno de la atención.

La dimensión técnico científica, que se refiere a la práctica de los mejores estándares técnico científicos verificados en la atención en salud, siempre en la búsqueda de las mejores acciones y procedimientos seguros y comprobados a realizar sobre el paciente en la balanza calidad – ética, riesgo – beneficio.

La dimensión del entorno de la atención, establece la relación de las facilidades que la institución dispone para la mejor prestación de los servicios y que generan valor agregado para el usuario a costos razonables y sostenibles.

La dimensión humana, es la razón de ser de los servicios de salud, brindar atención y garantizar la salud de un ser humano.

b. Enfoque de Desarrollo Humano

El desarrollo de las competencias de los recursos humanos no debe centrarse únicamente para las acciones de salud individual o recuperativa, sino debe abarcar una visión que incluya un enfoque de desarrollo humano y por lo tanto al conjunto de determinantes de la salud.

El desarrollo debe ser «de las personas» (ampliación de sus capacidades y oportunidades), «por las personas» (hecho por ellos mismos); y «para las personas» (asumiéndolas como el objetivo principal)¹².

El sistema de las Naciones Unidas (ONU) está impulsando esta visión del desarrollo desde el ser humano, con conceptos tales como igualdad de oportunidades, potenciación del ser humano, seguridad humana, eliminación de las discriminaciones de género, de etnias, de credos y culturas, de condiciones socioeconómicas, de edad, de discapacidades, cumplimiento de los derechos del niño y crecimiento con equidad.

c. Enfoque Funcional para la identificación y normalización de competencias

Utiliza el análisis funcional, porque los desempeños del trabajador están en relación sistémica con los objetivos de la institución; describe estándares de desempeño en términos de resultados. Es un proceso de análisis del trabajo en sus funciones integrantes, se desarrolla con expertos de la actividad laboral, empleadores y trabajadores. El análisis funcional se aplica de lo general (el propósito principal reconocido) a lo particular. Concluye cuando el analista se encuentra frente a las funciones productivas simples o contribuciones individuales, denominadas también elementos de competencia.

5.6. Características del sistema

- a. Es una estrategia de Implementación de los Lineamientos de Política Nacional y Regional para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud.
- b. Es descentralizado y se implementa y gestiona en el marco de la normatividad que rige el proceso de descentralización nacional.
- c. Se desarrolla con participación intersectorial.
- d. Es participativo.

¹² PNUD. La perspectiva del Desarrollo Humano para el Perú. Capítulo 1. Informe. Lima. 2002

- e. Tiene múltiples actores (multidisciplinario) y sujetos de la capacitación, no se restringen al personal de los servicios de salud, sino que incluyen la participación de autoridades locales, trabajadores del municipio, personas calificadas de organizaciones de la sociedad civil, agentes comunitarios de salud y de otros sectores.
- f. Impulsa el aprovechamiento del conjunto de los recursos disponibles.: las personas y sus competencias, infraestructura, y materiales, disponibilidad presupuestaria, entre otros.

Se trata de aprovechar sinérgicamente los recursos y a la vez le construye viabilidad a diversas líneas de desarrollo de competencias postergadas; así como, a segmentos de personal o actores en los cuales se ha descuidado su desarrollo de capacidades. Se trata de aprovechar al máximo las capacidades regionales y locales.

5.7. Componentes, procesos, niveles, actores, gestores y sus roles del Sistema de Desarrollo de Competencias

Los componentes del Sistema de Desarrollo de Competencias son: Dirección, Monitoreo y Evaluación, las entradas al sistema, los procesos y productos. (Gráfico No.1).

ENTRADAS AL SISTEMA:

- El personal de salud
- Las políticas y directivas, planes y proyectos.
- El perfil de Competencias.
- Las normas de competencia laboral, NCL.
- Los instrumentos de evaluación de competencias.

PROCESOS:

El alcance del Sistema de Desarrollo de Competencias comprende tres procesos:

- Evaluación de competencias.
- Formación y Capacitación de la competencia.
- Supervisión.

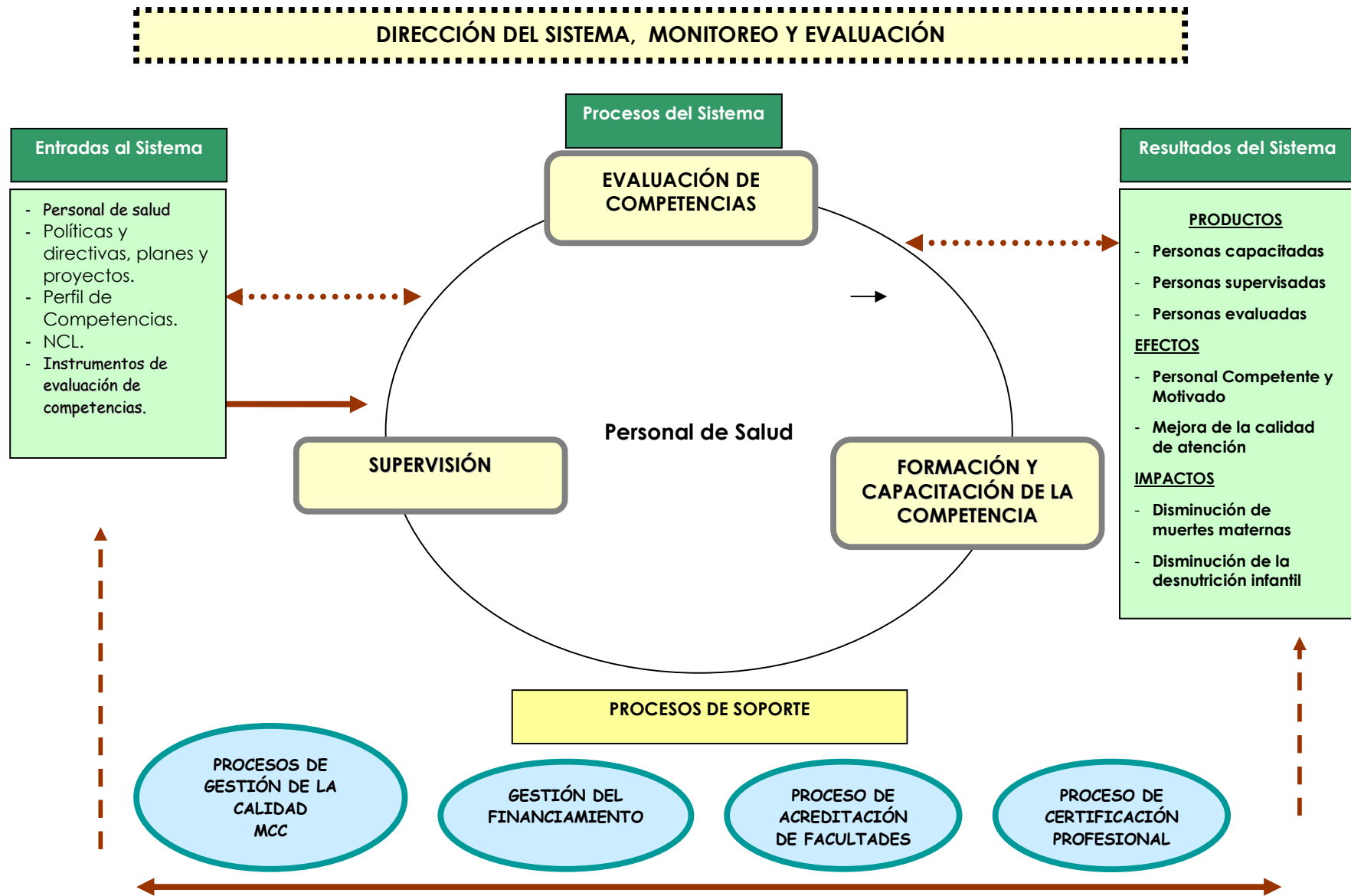
PRODUCTOS:

- El personal Competente y Motivado que a su vez incide en la mejora de la calidad de atención.

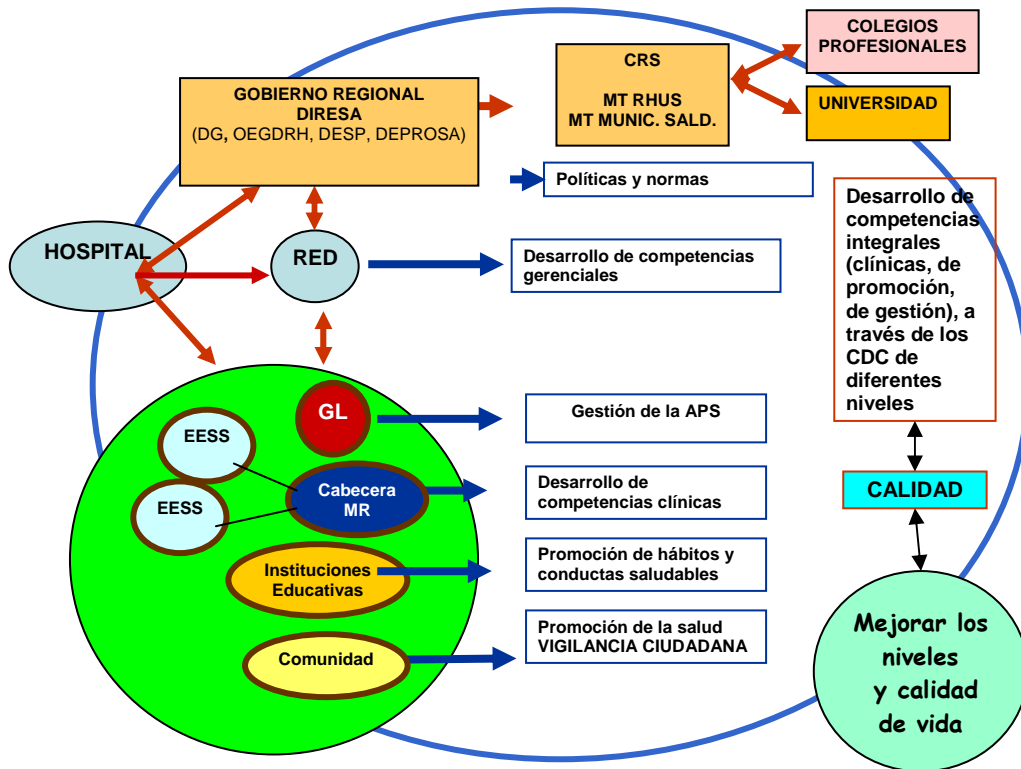
PROCESOS DE SOPORTE DEL SISTEMA

- Procesos de gestión de la calidad
- Gestión del financiamiento
- Proceso de acreditación de facultades
- Proceso de certificación profesional.

Grafica No. 1 Sistema de desarrollo de competencias



Grafica No. 2 Interrelación de actores sociales en el Sistema de Desarrollo de Competencias



Fuente y Elaboración: USAID | Iniciativa de Políticas en Salud

Los actores sociales que forman parte del sistema son:

Gobierno Regional: conductor del sistema como máxima instancia de gobierno. Forman parte del sistema: Gerente de Desarrollo Social, Gerente de Planificación y Presupuesto, Dirección de Recursos Humanos.

Consejo Regional de Salud: es el encargado de implementar el Sistema de Desarrollo de Competencias a través de sus instancias representativas. Cuenta con la mesa temática de recursos humanos, espacio técnico propositivo, cuyo rol en el sistema es de vigilancia en la implementación del mismo.

DIRESA: Director General, Director Adjunto, Director de Salud de las Personas, Director de Recursos Humanos, Director de Promoción de la Salud, Director de Planificación, Coordinador Regional del SIS, trabajadores de salud.

Como instancia técnica operativa tenemos a la Oficina de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la DIRESA o su equivalente, que está encargada de implementar las actividades del sistema en coordinación con las demás direcciones.

Red de Salud: Director Ejecutivo, jefe de la Oficina de Desarrollo Institucional, jefe de recursos humanos, jefe de planificación, jefe de salud de las personas, responsable del SIS, responsable de promoción de la salud, trabajadores de salud.

Microrred: Jefe de microrred o Gerente de CLASS, equipo de gestión de la MR, responsable de la unidad de capacitación, tutor, evaluador, pasantes y trabajadores de salud.

Gobierno Local: Alcalde distrital, Gerente de Desarrollo Social o el que haga sus veces.

Universidad: Vicerrector Académico, Decano de facultades de salud, Coordinador de diseño curricular.

Colegios Profesionales: Decanos de los colegios profesionales de Medicina, Enfermería y Obstetricia principalmente, Comité de certificación profesional de los colegios de Medicina, Enfermería y Obstetricia principalmente.

(Ver Anexo 1: Matriz de roles de los actores para la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias).

5.8. Dirección, Monitoreo y Evaluación del Sistema

Dirección:

El sistema requiere de una instancia responsable de la conducción del sistema de tal forma que se asegure su adecuado funcionamiento. Esto requiere la toma de decisiones para influenciar y motivar a los trabajadores de salud en el logro de los objetivos. La dirección es la parte central y esencial de la administración del sistema. Si se planifica, organiza, integra y controla se lograrán los objetivos.

Por lo tanto, en cada nivel de decisión del sistema (GDS, DIRESA, Red y MR) habrá un responsable de implementar los procesos del sistema que corresponden a su nivel.

Monitoreo y Evaluación:

El monitoreo y evaluación permitirán evaluar la calidad de la puesta en práctica y los resultados de la implementación del sistema. Es importante porque proporcionará información necesaria a los actores para tomar decisiones de manera oportuna. Además, permitirá el fortalecimiento del sistema y la institucionalización del mismo al demostrar el logro de los objetivos planteados para el sistema.

El monitoreo es una actividad periódica; proporcionará información sobre la implementación de los diferentes procesos del sistema y las actividades que se ponen en práctica para la implementación del sistema a fin de identificar los problemas y tomar acciones correctivas para cumplir con los objetivos.

Monitorear el sistema permitirá asegurarse que se cuente con los recursos necesarios para echar a andar el sistema (indicadores de estructura); así como, asegurarse que cada uno de los procesos se están implementando de manera adecuada, incluyendo a los procesos de soporte (indicadores de proceso) para de esta forma lograr los productos esperados en cada una de las actividades desarrolladas por el sistema (indicadores de producto).

La evaluación permitirá medir el logro de los objetivos planteados para el sistema en términos de la mejora de las competencias del personal y de la calidad de la atención (indicadores de efecto). En el mediano plazo, el sistema contribuirá a mejorar las condiciones de salud de la población (indicadores de impacto).

En otras palabras, en términos de efectos del sistema, se evaluará si el trabajador de salud logra mejorar su desempeño, es decir “si es competente” al desarrollar su actividad laboral diaria, y cómo esa mejora del desempeño está contribuyendo en la mejora de la calidad de atención.

Para el monitoreo y evaluación del sistema se ha conformado un equipo técnico de monitoreo y evaluación con representatividad de las instancias que implementan el sistema.

5.9. Desarrollo de los procesos del sistema.

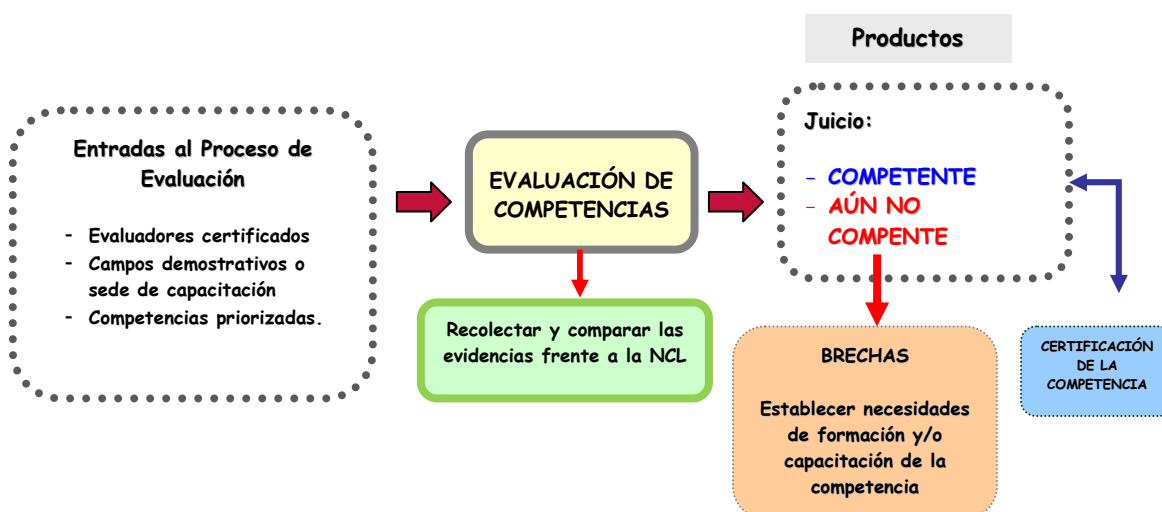
a. Evaluación de competencias

Recolectar las evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar las “*brechas*”, aquellas áreas que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido. La evaluación se realiza sobre la base de la norma de competencia laboral. Es el proceso crucial para el acto de certificación.

Certificación de competencias

Reconocimiento de la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como lo haya adquirido. Implica una evaluación previa con el uso de instrumentos de evaluación, en función de la norma de competencia laboral.

Este proceso tiene entradas propias y productos que a continuación se detallan:



Fuente y Elaboración: USAID | Iniciativa de Políticas en Salud

b. Formación y Capacitación de competencias

Formación:

Formar al recurso humano en base a competencias utilizando un currículo o silabo basado en la Norma de Competencia Laboral.

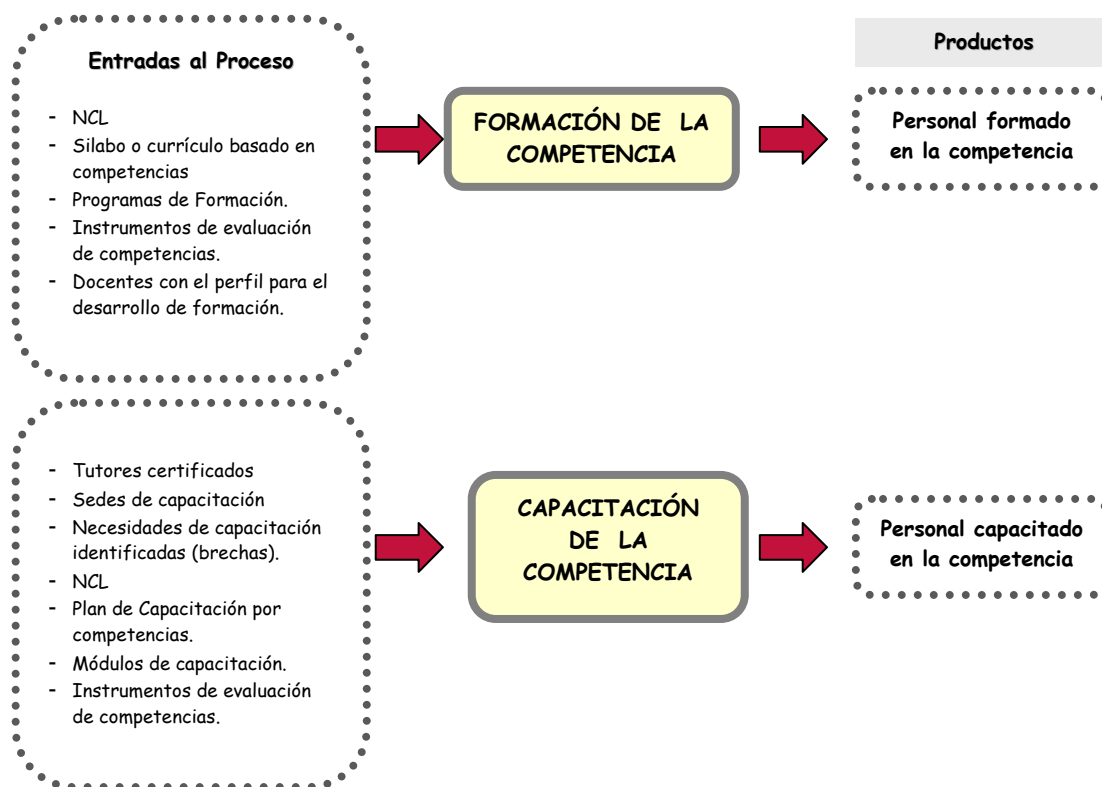
Capacitación:

Capacitar al recurso humano por competencias a través de modalidades educativas según nivel y tipo de capacitación. El instrumento básico es el Plan de Capacitación por competencias.

Las modalidades educativas que son los recursos académicos para la capacitación comprenden dos niveles y dos tipos, las cuales no se excluyen, sino pueden ser complementarias.

Los niveles son dos: la capacitación de largo plazo y de corto plazo. Los tipos de capacitación son dos: *Capacitación presencial*, se requiere la presencia física simultánea de facilitador y alumnos y *capacitación no presencial*, no requiere presencia física simultánea de facilitador y alumnos.

Este proceso tiene entradas propias y productos que a continuación se detallan:



Fuente y Elaboración: USAID | Iniciativa de Políticas en Salud

c. Supervisión

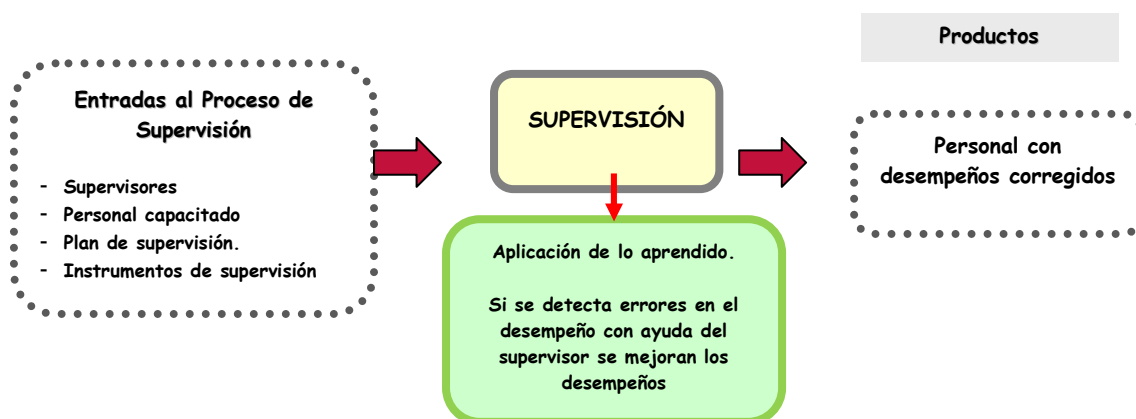
El proceso de supervisión debe entenderse con el desarrollo de mecanismos para apoyar y asesorar al personal de salud de manera que puedan aplicar lo aprendido en la capacitación y les permita mantener sus competencias en forma efectiva. Para ello el supervisor actúa en calidad de docente, apoyo, asesor, compara los comportamientos o resultados observados con los esperados (estándares), para detectar “si los hubiese” errores en el desempeño con la finalidad de ayudar al personal a mejorar su desempeño. Es el proceso más importante en la implementación del sistema, porque la capacitación sin supervisión no garantiza que el personal de salud esté aplicando lo aprendido.

Con la supervisión no se busca detectar fallas en el desempeño para sancionar, lo que se espera es generar confianza en el trabajador para señalar sus puntos débiles en el desempeño y con la ayuda del supervisor, éstos puedan ser corregidos.

Los beneficios de la supervisión son:

- Mejoramiento del desempeño.
- Mejoramiento continuo de la calidad.
- Contribuye a obtener los resultados previstos en la ejecución del plan operativo, proyectos o programas de salud.
- Motivación al personal.
- Retroalimentación al equipo de trabajo.

Este proceso tiene entradas y productos que a continuación se detallan:



Fuente y Elaboración: USAID | Iniciativa de Políticas en Salud

d. Procesos de soporte del sistema:

Procesos de gestión de la Calidad:

Una dimensión importante de la calidad de la atención en salud, es la competencia técnica del recurso humano. Sin recursos humanos competentes no se puede garantizar calidad. Por otro lado, en el marco del sistema de gestión de la calidad, se podrá mejorar de manera de manera continua esas competencias. El desarrollo de programas de gestión de la calidad deberá incorporar proyectos de mejora continua de la calidad destinados a mejorar el desempeño de los recursos humanos en salud.

Gestión del financiamiento:

En la medida que el financiamiento esté orientado a incentivar el mejor desempeño del personal, éste será un soporte estratégico al sistema. El gobierno regional y local a través de sus herramientas de gestión financiera participativa como el presupuesto participativo, debe propiciar la orientación de recursos en la implementación de programas que permitan el desarrollo de competencias al personal de salud, así como programas de incentivos que premien el mejor desempeño, como resultado de todo el proceso de desarrollo competencias.

También a nivel del gobierno regional y local, en su carácter vinculante, asegurar que las acciones que demanden la implementación del sistema estén incorporadas en sus planes operativos, en el presupuesto por resultados, con la finalidad de articular las intervenciones a los objetivos institucionales.

Como un mecanismo de incentivos deberá establecerse que las atenciones que demuestren que han sido realizadas cumpliendo los estándares de desempeño tengan un plus adicional en los reembolsos del SIS.

Proceso de acreditación de facultades:

Una manera de acortar la brecha entre la formación y las necesidades que exige el mercado laboral, es la incorporación de las normas de competencia laboral o estándares de desempeño en el sílabo y currículo de formación de las universidades, esto permitirá que el personal de salud que ingresa al sistema tenga mejor preparación para enfrentar las prioridades sanitarias regionales y locales.

Proceso de certificación profesional:

La Ley del SINEACE obliga a que los profesionales de salud, certifiquen que tienen competencias cada cierto periodo de tiempo. Esto hace necesaria la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias en el sector salud, como una manera de formar y mantener la competencia que todo trabajador deberá demostrar.

(Ver Anexo N° 02: Hoja de ruta para la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias).

Anexos I -Roles y Funciones para la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias.

NIVEL DE GOBIERNO	ROL	SEGÚN UNIDAD ORGÁNICA			
		GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PTO	GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
GOBIERNO REGIONAL <i>De conducción y liderazgo político:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar el Perfil Competencias, las Normas de Competencia Laboral y los Instrumentos de Evaluación. Financiar la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias y de las acciones de capacitación. Conducir, supervisar y evaluar a la DIRESA en la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias. Normar y administrar los procesos técnicos de capacitación, evaluación y control en coordinación con los sectores correspondientes. Elaborar y proponer en coordinación con los órganos estructurados sectoriales, programas de capacitación y desarrollo. 	Financiar la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias y de las acciones de capacitación.	Conducir, supervisar y evaluar a la DIRESA en la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias. Gestionar el financiamiento en la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias y de las acciones de capacitación.	Normar y administrar los procesos técnicos de capacitación, evaluación y control en coordinación con los sectores correspondientes. Elaborar y proponer en coordinación con los órganos estructurados, programas de capacitación y desarrollo.	
CONSEJO REGIONAL DE SALUD MESA TEMÁTICA DE RHUS <i>Abogacía y propuesta</i>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el sistema de desarrollo de competencias a través de sus instancias representativas. Diseñar, elaborar de manera consensuada y proponer los Perfiles de Competencias, las Normas de Competencia Laboral y los Instrumentos de Evaluación. Realizar el seguimiento y vigilancia de la implementación de las Políticas de RHUS, y dentro de ellas la referida al desarrollo de competencias de los RHUS, a través de la mesa temática de RHUS del Consejo Regional de Salud. Proponer al Gobierno Regional el Sistema de Desarrollo de Competencias, Perfil de Competencias, NCL y los instrumentos de evaluación para su oficialización. 				

Anexo 02 - Hoja de ruta para la implementación del sistema de desarrollo de competencias en el marco del sistema de gestión descentralizada de RHUS

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
INSTITUCIONALIZACIÓN DEL SISTEMA																												
Oficialización de las Políticas Regionales de RHUS	GR	X																										
Oficialización de la Mesa Temática de Recursos Humanos en Salud del Consejo Regional de Salud.	GR	X																										
Sensibilización a los equipos de los diferentes niveles en el Sistema de Desarrollo de Competencias.	GR/DIRESA		X																									
Oficialización del Perfil de Competencias, Normas de Competencia Laboral, instrumentos de evaluación de competencias.	GR			X																								
Oficialización del Sistema de Gestión de RHUS	GR			X	X																							
Oficialización del Sistema de Desarrollo de Competencias a nivel regional y local que incluye el sub sistema de gestión de la capacitación, en el marco del Sistema de Gestión Descentralizada de RHUS	GR			X	X																							
Gestión del financiamiento para la implementación del Sistema de Desarrollo de Competencias	GR/DIRESA/GL			X	X	X																						
IDENTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS																												
Diseño del manual del proceso de identificación y normalización de competencias.	DIRESA			X	X																							
Conformación del equipo regional de metodólogos en la identificación y normalización de competencias.	DIRESA					X																						

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Selección y priorización de competencias para el desarrollo de los procesos de evaluación y capacitación.	GR, DIRESA					X																					
DIRECCIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA																											
Elaboración del plan de evaluación del sistema de desarrollo de competencias.	DIRESA				X																						
Monitoreo y evaluación del sistema de desarrollo de competencias.	DIRESA				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS																											
Diseño del manual del proceso de evaluación y certificación de la competencia.	DIRESA					X	X																				
Identificación y selección de expertos en la competencia a evaluar.	DIRESA / COLEGIOS PROFESIONALES						X					X					X										
Capacitación a los evaluadores en la metodología a evaluar y el uso de instrumentos.	DIRESA / COLEGIOS PROFESIONALES							X				X					X										
Certificación de los evaluadores	DIRESA / COLEGIOS PROFESIONALES							X				X					X										
Oficialización del comité evaluador en la competencia a evaluar.	DIRESA							X				X					X										
Inducción al candidato sobre el proceso de evaluación, los beneficios y el uso de la Norma de Competencia Laboral (el candidato se autoevalúa frente a la NCL).	DIRESA / COLEGIOS PROFESIONALES								X					X					X								
Planificación del proceso de evaluación con los evaluados para el recojo de evidencias.	Evaluadores								X					X					X								
Reporte y análisis de la evaluación de competencias. Identificación de brechas	Evaluadores									X	X	X				X	X				X	X					
Emisión del juicio según el portafolio de evidencias del evaluado.	Evaluadores											X				X					X						

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
Emisión del informe del evaluador a las instancias pertinentes y a las instancias de capacitación para la planificación del cierre de brechas del evaluado.	Evaluadores												X																										
Certificación de la competencia en coordinación con las instancias pertinentes	DIRESA / COLEGIOS PROFESIONALES														X					X																			
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA COMPETENCIA																																							
Desarrollo de capacidades a los equipos por niveles en gestión de la capacitación	DIRESA				X																																		
Elaboración del Plan de Capacitación por competencias.	DIRESA				X	X																																	
Diseño, revisión, actualización de los Módulos de Formación y Capacitación basado en la Norma de Competencia	DIRESA / UNIVERSIDAD					X	X		X	X		X	X		X	X		X	X																				
Adecuación del currículo y/o silabo de formación en base a la Norma de Competencia.	UNIVERSIDAD				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ejecución del plan de capacitación por competencias y elaboración del plan de la actividad educativa.	DIRESA							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitorear y evaluar el plan de capacitación por competencias.	DIRESA								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SEDES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS																																							
Inducción en el proceso de implementación de las sedes de desarrollo de competencias	DIRESA				X																																		
Diseño del manual para la implementación de las sedes de desarrollo de competencias.	DIRESA				X	X	X																																
1.-Identificación y selección de posibles sedes según la competencia																																							
Definir los criterios para identificar posibles sedes (EES)	DIRESA / RED				X																																		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Socialización de criterios para identificar posibles sedes (EESS)	DIRESA / RED				X																						
Seleccionar posibles sedes según la competencia.	DIRESA / RED				X	X																					
2.- Calificación de la Sede																											
2.1 Del establecimiento u otro espacio																											
Definición de criterios de calificación en la competencia priorizada	DIRESA				X																						
Conformación y oficialización del Comité Calificador	DIRESA				X																						
Auoevaluación del establecimiento (identificación y cierre de brechas)	Equipo de gestión MR					X	X	X																			
Calificación del establecimiento (equipos, materiales, etc.)	COMITÉ CALIFICADOR							X																			
2.2 Del Tutor:																											
Definir criterios para la selección de tutores	EVALUADOR / DIRESA				X																						
Identificación y selección del tutor en la competencia (según perfil del tutor)	EXPERTO/COMITÉ CALIFICADOR							X																			
Capacitación al tutor según la NCL.	Tutor Master(experto en la competencia)							X	X																		
Capacitación al tutor en habilidades pedagógicas (estrategias didácticas para el aprendizaje significativo).	Universidad								X																		
Evaluación al tutor en la competencia.	Evaluadores							X	X																		
Certificación del tutor.	Universidad / DIRESA									X																	
Acreditación de la sede (establecimiento con estándares + tutor certificado).	DIRESA / GDS																										

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Oficialización de la sede calificada	DIRESA / GDS												X														
3. Diseño del Programa de capacitación por competencias																											
Elaboración del plan de la actividad educativa (incluye criterios de evaluación del pasante).	TUTOR									X																	
Diseño del módulo (manuales y otros) de capacitación en la competencia a desarrollar (tutor y pasante).	DIRESA / UNI / CP					X	X																				
Diseño y validación del material educativo (videos, grabaciones, manuales, etc.)	DIRESA / UNI / CP																										
4. Desarrollo de la pasantía																											
Organización de los grupos de pasantía	DIRESA, RED, MR									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ejecución de la pasantía	TUTOR									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo de la pasantía	DIRESA, MR									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Certificación del pasante																											
Evaluación del pasante	TUTOR												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Emisión del certificado de la pasantía	DIRESA, RED, MR													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Evaluación de la pasantía																											
Diseñar instrumentos de evaluación de la pasantía	DIRESA, RED, MR									X	X																
Evaluación de la pasantía (sede, tutores y programa)	DIRESA, RED, MR											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SUPERVISIÓN																											
Identificación y conformación del equipo supervisor (tutor o experto temático).	DIRESA									X																	

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	0	1												2												OBSERVACIONES	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Capacitación a supervisores en la metodología y uso de instrumentos de supervisión de la competencia.	DIRESA												X															
Elaboración del plan de supervisión	DIRESA												X															
Ejecución de la supervisión.	SUPERVISOR												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compilación y análisis de la información	SUPERVISOR												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Informar los hallazgos, realizar la retroalimentación y tomar medidas correctivas.	SUPERVISOR												X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO																												
Incluir las actividades en el plan operativo institucional.	DIRESA / GDS				X	X																						
Identificar como necesidad en el presupuesto participativo regional y local.	GL/GDS				X	X	X	X							X	X	X	X	X	X								
Gestionar el diseño del perfil del proyecto para su ejecución como eje estratégico del plan de desarrollo social.	GDS						X	X	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X	X

Iniciativa de Políticas en Salud - Perú
Calle Carpaccio 296. Of. 302. San Borja
Lima 41, Perú
Tel: (511) 224-3434
Fax: (511) 225-4241
Email: policyinfo@healthpolicyinitiative.com
<http://ghiqc.usaid.gov>
<http://www.healthpolicyinitiative.com>