

Edificio Torre Alfa,
Colonia Lomas del Guijarro
Avenida República Dominicana,
Tegucigalpa, M.D.C. Honduras.
Teléfonos (504) 2239-0067, 71, 72, 73

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD TÉCNICA INTERMUNICIPAL

MANUAL 27
CAJA DE HERRAMIENTAS 3



USAID | NEXOS
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



MANUAL DE RECURSOS HUMANOS UNIDAD TÉCNICA INTERMUNICIPAL

MANUAL 27

GESTIÓN DEL SERVICIO DE SALUD

CAJA DE HERRAMIENTAS 3

“Un compromiso compartido para mejorar los servicios locales”

ACLARACIÓN

Los puntos de vista expresados por el autor en esta publicación, no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Este documento ha sido revisado conforme a los cambios de La Real Academia Española RAE 2010.

Tiraje: 100 Ejemplares

Edición, diseño, diagramación e impresión:

RILMAC Impresores, S. de R.L. de C.V.

PBX: (504) 2245-1625, E-mail: gerencia@rilmacimpresores.com

www.rilmacimpresores.com

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A., 2016

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS DEL MANUAL	4
3. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	6
4. PROCEDIMIENTOS: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	14
5. PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	21
6. PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
Formularios para la Selección y contratación de Personal	31
FORMULARIO RH- 001 Invitación a concurso	32
FORMULARIO RH- 002 Resumen de Curriculum recibidos	33
FORMULARIO RH- 003 Solicitud de información sobre personal nuevo	34
FORMULARIO RH- 004 Evaluación individual de entrevistas	35
FORMULARIO RH- 005 Resumen evaluación de entrevistas	36
FORMULARIO RH- 006 Solicitud de contratación de personal	40
FORMULARIO RH- 007 Programa de Inducción de nuevos empleados	42
FORMULARIO RH- 008 Notificación período prueba nuevos empleados	43
Capacitación de Personal	44
FORMULARIO RH- 009 Diagnostico de necesidades de capacitación	45
FORMULARIO RH- 010 Plan Anual de capacitación y mejora continua	46
FORMULARIO RH- 011 Presupuesto anual de capacitación	47
FORMULARIO RH- 012 Solicitud de capacitación para encargados de unidades	48
FORMULARIO RH- 013 Solicitud de capacitación a coordinación General de la UTI	49
FORMULARIO RH- 014 Respuesta a la solicitud de la capacitación	50
FORMULARIO RH- 015 Informe sobre capacitación	51
FORMULARIO RH- 016 Solicitud de permiso de estudios	52
FORMULARIO RH- 017 Evaluación de la capacitación	53
Evaluación del desempeño	54
FORMULARIO RH- 018 Evaluación del desempeño	55
FORMULARIO RH- 019 Resultados evaluación del desempeño	59
FORMULARIO RH- 020 Registro de incidentes críticos	60
FORMULARIO RH-021 Evaluación integral para personal de jefaturas	61
FORMULARIO RH-022 Comunicación de la evaluación al empleado	65
7. GLOSARIO	66
8. ACRÓNIMOS Y SIGLAS	68
9. BIBLIOGRAFÍA	70

I. INTRODUCCIÓN

La Gestión Descentralizada de Atención Primaria en Salud que proveen las Mancomunidades y municipalidades, requiere ir en armonía con la dinámica de los cambios, por lo que se vuelve vital transferir conocimientos actualizados a su personal, desarrollar capacidades y cambio de actitud que favorezcan el logro de los objetivos.

El área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. En muchas organizaciones está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

El presente Manual es un instrumento que le permite a la Mancomunidad, tanto de los órganos directivos como ejecutivos, tomar decisiones y comunicar de manera transparente los procesos de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño, contemplados en el Manual de Organización y Funciones de la UTI-MANCOSOL, y en el Manual de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud para gestores descentralizados.

La aplicación práctica del Manual requiere de un alto compromiso del nivel ejecutivo y técnico, que dinamice los procesos establecidos, validándolo con la práctica y actualizándolo permanentemente. Para facilitar su cumplimiento, se presenta en las siguientes páginas del Manual de Administración de Recursos Humanos, las políticas y procedimientos generales que les permitirán a los responsables de su manejo enfrentarse a este reto.

El Manual se divide en ocho capítulos: El Primero trata de los objetivos y uso del Manual, el Segundo trata de las Políticas para la administración

de personal y los restantes incluyen los procedimientos generales y específicos, así como el sistema de información requerida en el proceso de administración de personal.

El Manual es producto de la asistencia técnica brindada por USAID|NEXOS a la Mancomunidad MANCOSOL, con base en financiamiento de USAID, con fondos del pueblo de los Estados Unidos de América.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

El propósito de este Manual es definir las políticas y procedimientos de operación en el área de administración de personal autorizados por la Mancomunidad gestora de salud. Además, de definir los aspectos incluidos en los siguientes capítulos, el Manual proporcionará a la Dirección de la Mancomunidad los siguientes mecanismos de control:

- a. Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y regulación general para el manejo del personal.
- b. Establecer los procedimientos a seguir e identificar los órganos involucrados en el proceso de administración de Recursos Humanos.
- c. Incrementar la motivación del empleado al hacerle comprender el papel importante de tener definidas las políticas, procedimientos actualizados y funcionales en la área de Recursos Humanos.

2.1 APROBACIÓN, CUMPLIMIENTO Y APLICACIÓN DEL MANUAL

La Asamblea General de la Mancomunidad MANCOSOL será el ente que aprobará las políticas emanadas del presente manual. La Junta Directiva velará por el cumplimiento y ejecución del mismo y la responsabilidad del manejo y aplicación recae en la Coordinación de la Unidad Técnica Municipal (UTI) con apoyo de la Coordinación de la Red de Salud, por

consiguiente es una responsabilidad actualizarlo y darle seguimiento al uso y manejo del mismo.

El Gestor deberá conocer La Ley de Servicio Civil y su Reglamento, los estatutos de los diferentes gremios, el reglamento de personal, Acuerdo No. 209 y sus reformas, Acuerdo No. 5299 (ANEXO I I). Las regulaciones del Modelo descentralizado de salud, disposiciones de la Secretaría de Salud; así como el Código del Trabajo y demás leyes que rigen las relaciones laborales.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

3. POLÍTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

3.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Con el objeto de proveer a la Junta Directiva de la Mancomunidad, mecanismos de administración, la Coordinación General de la UTI adoptará las siguientes políticas en cuanto al reclutamiento y selección del personal subordinado a la Coordinación de la Red de Salud:

- a. Todos los cargos comprendidos en el Manual de Organización y Funciones de la UTI, subordinados a la Coordinación de la Red de Salud, se adjudicarán en base a concursos y requisitos necesarios para optar al cargo.
- b. El Gestor deberá de garantizar los Recursos Humanos Técnicos pactados bajo convenio, respetando los perfiles establecidos por la Secretaría de Salud, enviando el expediente a la región departamental para el visto bueno del personal a contratar, a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- c. Para el reclutamiento y selección del personal se hará uso de las siguientes fuentes:
 - c.1 Concurso interno del personal laborando actualmente.
 - c.2 Concurso externo.
 - c.3 Base de datos.
 - c.4 Archivo de solicitudes de empleo.
 - c.5 Contacto con organizaciones gremiales.
 - c.6 Empresas de colocación.
 - c.7 Otras fuentes.

3.2 CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- a. Las invitaciones a concurso se harán mediante anuncios y publicaciones, especificando los requisitos mínimos para el cargo.
- b. La Junta Directiva de la Mancomunidad en su reglamento interno Capítulo IV. Relacionado con la Estructura Organizativa, en su artículo 24 inciso j.- tiene la atribución de la contratación de personal permanente y temporal para el desarrollo de actividades específicas.
- c. Los empleados, que por causa justificada hayan sido despedidos, no podrán ser contratados o reincorporados a cualquier cargo dentro de la estructura organizativa del gestor.

3.3 INDUCCIÓN DEL PERSONAL

El responsable de la inducción del personal nuevo será el Coordinador de la Red de Salud en conjunto con las diferentes áreas (Administración de la red, Odontología, Coordinación de promoción, Coordinación de Atención Integral a la Niñez Comunitaria, Supervisión de Unidades de Salud y Clínica Materno Infantil).

Es imperativo que todo personal que se incorpore por primera vez al Gestor o haya sido removido de su puesto, reciba un proceso sistemático de inducción que le facilite en el menor tiempo posible adquirir las competencias que requiere el puesto para un buen desempeño laboral.

3.4 REFERENCIAS SOBRE EMPLEADOS Y EX-EMPLEADOS

Todas las referencias escritas y verbales, de los empleados deben solicitarse al Administrador General de la UTI, quien las atenderá y extenderá.

- b. Las referencias escritas de ex-empleados solamente serán proporcionadas cuando exista una solicitud formal por escrito.
- c. Las referencias serán proporcionadas con estricto apego a la actuación del empleado, dicha información cubrirá el período que ha prestado sus servicios en el Gestor.
- d. La información confidencial de empleados será proporcionada siempre y cuando se cuente con autorización escrita del empleado.
- e. Toda información escrita referente a un empleado, que sea solicitada por los juzgados que corresponden, deberá ser proporcionada atendiendo lo pedido.

3.5 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La Coordinación de la Red de Salud de manera conjunta con el Coordinador General de la UTI y las demás unidades, elaborará anualmente un plan de Gestión de Recursos Humanos que cuente con cursos de formación y capacitación específicos, con el objeto de hacer más eficiente el servicio que brinda el Gestor.

3.6 DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Todos las Coordinaciones de las diferentes Unidades de Salud, deben velar porque sus subordinados, logren sus objetivos de desarrollo profesional.

3.7 CLASIFICACIÓN DE CARGOS

Corresponde a la Junta Directiva de la Mancomunidad, a través de la Coordinación General de la UTI, la aprobación del Manual de Administración de Recursos Humanos. Siendo responsable de elaborar y mantener al día dicho Manual.

3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Coordinación General de la UTI o el presidente de la junta Directiva de la Mancomunidad de manera conjunta con la Coordinación de la Red de Salud, harán la evaluación del desempeño de cada empleado.

Con base en resultado de la evaluación, la Coordinación General de la UTI, hará una propuesta de incentivos salariales a la Junta Directiva de la MANCOSOL quién los presentará a la Asamblea General para su aprobación.

La Evaluación del Desempeño valorará la ejecución de las tareas que corresponden a cada cargo y el cumplimiento de los objetivos de dicho puesto y no únicamente los méritos personales del individuo.

3.9 VACACIONES, FERIADOS Y PERMISOS

Los empleados que se rigen por este Manual, tanto en el área administrativa, promoción y enfermería gozarán anualmente de las vacaciones y feriados establecidos de acuerdo a lo indicado en el Código de Trabajo, o en su caso, del Reglamento Interno de Trabajo.

- a) Después de un (1) año de servicios continuos, diez (10) días laborables, consecutivos;
- b) Después de dos (2) años de servicios continuos; doce (12) días laborables, consecutivos;
- c) Después de tres (3) años de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y,
- d) Después de cuatro (4) años de servicios continuos, veinte (20) días laborables consecutivos.

Para el Personal de salud por acuerdo, todo procedimiento administrativo (permisos, vacaciones, licencias remuneradas, licencias no

remuneradas, incapacidades, etc.) deberá realizarse a través de la Coordinación de la red de servicios del GESTOR, quién será el responsable de presentarla al jefe (a) de la Región Departamental de Salud correspondiente.

Se exceptúa al personal de la clínica materno infantil y emergencia que se rigen bajo el Estatuto del Médico Empleado ya que este servicio de salud se brinda las 24 horas del día los 365 días del año.

El Período de vacaciones del médico empleado será el siguiente:

- a) Después de un (1) año de servicios continuos, doce (12) días laborables consecutivos;
- b) Después de dos (2) años de servicios continuos, quince (15) días laborables consecutivos;
- c) Después de tres (3) años de servicios continuos, quince (20) días laborables consecutivos; y,
- d) Después de cinco (5) años de servicios continuos, treinta (30) días laborables consecutivos.

3.10 PERMISO ESPECIALES

Además de lo anterior, los empleados gozarán de lo siguiente:

- a. Permisos remunerados por causas justificadas, tales como enfermedad, accidentes, duelo y programas de capacitación.

3.11 AJUSTE Y AUTORIZACION DE SUELDOS

Los ajustes de sueldo y salarios, serán autorizados por la junta directiva, una vez aprobado el presupuesto anual de ingresos y gastos por parte de la Asamblea General, y se harán con base en el costo de vida, incrementos al salario mínimo, evaluación de desempeño, y encuestas de satisfacción del usuario considerando los ítems de calidad y calidez que lo evalúan.

3.12 ESTRUCTURA DEL RECURSO HUMANO

La estructura del Recurso Humano del GESTOR será de la siguiente manera:

	Promedio
Personal para servicios al cliente	73 %
Personal para servicio de apoyo interno	27 %
Total	100 %

3.12.1 Servicios al cliente

Los cargos clasificados como servicios al cliente comprenden los siguientes:

- Médico General
- Enfermera Profesional
- Auxiliar de Enfermería
- Promotores
- Motorista de ambulancia
- Encargada de farmacia
- Laboratorista
- Encargada(o) de Archivo
- Odontólogo(a)

3.12.2 Servicios de apoyo interno

Los cargos para los servicios de apoyo interno se clasifican de la siguiente manera:

- Coordinador de la Red de Salud
- Administrador
- Coordinador de promoción y prevención
- Asistente administrativo contable
- Motorista
- Vigilante
- Conserje

3.13 CLASIFICACION DE CARGOS

La clasificación de cargos en el Gestor, no deberá ser mayor a diez y seis (16) tipos de cargos, según lo descrito en la cláusula décima segunda de los Recursos Humanos a contratar estipulado en el convenio entre el Gestor y la Secretaría de Salud.

3.14 NECESIDADES DE CAPACITACION

La Coordinación de la Red de manera conjunta con las demás áreas determinarán las necesidades de capacitación del Recurso Humano, considerando los siguientes aspectos:

- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Nuevos productos y servicios ofrecidos al cliente.
- Requerimiento de la Secretaria de Salud.
- Nueva tecnología de mercado.
- Condiciones del mercado.

3.15 PLANEACION DEL RECURSO HUMANO

La planeación del Recurso Humano a contratar se hará por las instancias siguientes:

- Junta Directiva de la Mancomunidad
- Coordinación General de la UTI
- Coordinación de la Red de Salud.

Solamente se podrá contratar personal nuevo si se cuenta con el presupuesto que corresponde.

3.16 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

El presupuesto de Recursos Humanos será elaborado por la Coordinación General de la UTI en coordinación con La Coordinadora de Salud y sus diferentes unidades.

En este presupuesto se deberán incluir los conceptos siguientes:

- Sueldos del personal.
- Beneficios sociales.
- Gastos de capacitación.

La Junta Directiva de la Mancomunidad revisará, adecuará y aprobará el presupuesto para someterlo a la aprobación de la Asamblea.

3.17 INCREMENTOS POR COSTO DE VIDA.

Los incrementos por costo de vida se harán considerando para ello, el índice de inflación anual autorizado por escrito por el Banco Central de Honduras. El responsable de evidenciar dicho cumplimiento será la Coordinación General de la UTI; bajo las decisiones y aprobaciones de los cuerpos directivos de la Mancomunidad.

3.18 CONTRATACIÓN Y CANCELACION DEL PERSONAL

Las contrataciones, cancelaciones, despidos y traslados del personal contratado directamente por la Mancomunidad, le compete exclusivamente a la Junta Directiva de la Mancomunidad y se registrarán por lo estipulado en el Manual de organización y funciones de la Unidad Técnica Intermunicipal, el Código del trabajo y la Ley de Servicio Civil

El Gestor podrá contratar a personas que desempeñen funciones con la Secretaría de Salud, en condición de empleado permanente o temporal; siempre y cuando no exista traslape de jornadas. Todo lo anterior con base en lo establecido en la Ley del Estatuto del Médico Empleado, Ley del Estatuto del Personal Profesional de Enfermería de Honduras y sus Reglamentos.

La terminación del contrato conforme a una de las causas enumeradas en el capítulo VIII "terminación del contrato de trabajo estipulado en el Código del trabajo", surte efecto desde que el presidente de la Junta Directiva de la Mancomunidad le comunica al empleado, pero éste goza del derecho de emplazarlo ante los Tribunales de Trabajo, antes de que transcurra el término de prescripción, con el objeto de que le pruebe la justa causa en que se fundó el despido.

El personal asignado a las Unidades de Salud, según acuerdo con la Secretaría de Salud le corresponde a la Región Departamental de Salud de acuerdo a la Ley de Servicio Civil, cancelar a los empleados en ese status, asignados al Gestor, por las faltas cometidas serán sancionadas con medidas disciplinarias según la gravedad de la infracción de conformidad con lo establecido con la Ley y el código de Trabajo y cuando se trate de médicos, con el respectivo estatuto del médico empleado y sus reglamentos.

Clasificándose éstas en leves, menos graves y graves donde se establecen las medidas siguientes 1) Amonestación 2) Suspensión temporal sin goce de sueldo y; 3) Destitución de su cargo.

3.19 EXPEDIENTE DEL PERSONAL

El Coordinador de la UTI es el responsable de mantener actualizado el expediente del personal, el cual guardará hasta dos (2) años después de que el empleado deje de laborar.

3.20 GESTION, PROBLEMAS Y CONFLICTOS

La falta de cumplimiento de los procedimientos de la Administración de Recursos Humanos, por parte del personal contratado por la Mancomunidad serán resueltos con base en Reglamento Interno de Trabajo y al Código de Trabajo vigente, en primera instancia por la Coordinación de la UTI y si el conflicto continua, por la Junta Directiva de la Mancomunidad.

En caso de cualquier falta cometida por un empleado por acuerdo, de la Secretaría de Salud, el Presidente de la Junta Directiva de la Mancomunidad deberá comunicarse por escrito a la Región Departamental de Salud en tiempo y forma, quien procederá de acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicio Civil.

3.21 INDUMENTARIA Y APARIENCIA DEL PERSONAL

La Junta Directiva de la Mancomunidad, determinará la indumentaria y apariencia del personal de servicio al cliente, en sus puestos de trabajo, para ello considerará los siguientes factores:

- Contacto con el cliente o público.
- Seguridad en el trabajo.
- Condiciones del área o lugar de trabajo.

3.22 PROGRAMA DE MEJORA

La Coordinación de la UTI elaborará anualmente el programa de mejora continua del personal, en coordinación con la Coordinadora de Salud y sus Unidades y la presentará a la Junta Directiva de la Mancomunidad para su aprobación.

3.23 RELACIONES LABORALES

Teniendo en cuenta que la comunicación es fundamental para el desarrollo de las actividades, se considera importante lo siguiente:

a. Reuniones:

La Coordinación de la Red de Salud, promoverá la realización de reuniones periódicas con los encargados de las áreas, lo que permitirá la retroalimentación en cuanto al avance del trabajo asignado, sus problemas, necesidades, limitaciones y alternativas de solución a los problemas.

b. Reuniones entre coordinadores y subordinados:

Los coordinadores de las áreas deberán realizar reuniones de trabajo con sus equipos de trabajo, lo que permitirá establecer una comunicación efectiva en ambos sentidos, con los empleados, además de ello, se podrá mantener informado al personal y ayudará a entenderse de los asuntos que les sean de interés para el mejor desenvolvimiento de su Unidad.

c. Trato justo a los empleados:

Los coordinadores de las áreas deberán tener trato justo a su equipo de trabajo, ya que el trato justo permitirá mejorar resultados en el Gestor. Para obtener lo anterior los encargados deben considerar lo siguiente:

- Reconocer los méritos cuando sea oportuno.
- Mostrar imparcialidad con sus colaboradores en lo que compete a asuntos laborales.
- Ayudar a los colaboradores cuando lo soliciten sobre asuntos personales o de trabajo.
- Motivar a los subordinados en el desempeño de sus funciones.
- Procurar mejorar el ambiente en su área de trabajo

d. Comunicación con los superiores:

Los empleados, podrán buscar con toda libertad información o asesoría con sus superiores, siempre y cuando utilicen los canales de jerarquía, autorizados en el Manual de Organización y Funciones de la UTI.

3.24 RELACIONES DEL PERSONAL CON EL MEDIO EXTERIOR

a) Consultas externas

1. Si una persona ajena al Gestor hace consultas, tiene derecho a una respuesta sin esperar ser remitido de uno a otro empleado.
2. Para atender adecuadamente esas consultas los empleados deben recordar lo siguiente:
 - Para la persona que llega o llama, usted es el Gestor Descentralizado de Salud de la SECRETARIA DE SALUD.
 - Preguntar y escuchar todo lo necesario para asegurarse de cual es la información solicitada.
 - Si no tiene la información o no la puede obtener de inmediato, indíquele que usted obtendrá la respuesta o que le pondrá en contacto con quien corresponda o que vuelva a llamarlo, visitarlo o dónde lo puede localizar.

b. Declaraciones a la prensa

Todas las declaraciones a la prensa hablada y escrita deben derivarse de la Coordinación General de la UTI o de la presidencia de la junta directiva.

3.25 SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Todo empleado que haya sufrido una enfermedad grave será tratado con comprensión y cuidado.
- b) La Coordinación General de la UTI velará porque las oficinas de éste reúnan las condiciones ambientales óptimas para realizar el trabajo adecuadamente.
- c) Las incapacidades motivadas por accidentes o enfermedad común se extenderán de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes y a lo contemplado en el Reglamento Interno de Trabajo.
- d) El Gestor cumple en todos sus aspectos los compromisos contraídos con sus empleados a través de los contratos suscritos.

3.26 JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo para los empleados del GESTOR será:

De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
Sábados de 8:00 a 12 m.

Y los empleados de la Clínica Materno Infantil (auxiliares de enfermería, licenciadas en enfermería y médico) se regirán bajo el Estatuto del Médico Empleado, que incluye Turnicidad A, B y C y días libres después del turno C.

Turno A: 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Turno B: 3:00 p.m. a 11:00 p.m.
Turno C: 11:00 p.m. a 7:00 p.m.

En algunos casos el medico podrá ser contratado por llamado.

3.27 PRESTACIONES SOCIALES

Se pagará las prestaciones sociales indicadas en el Código del Trabajo, siempre y cuando el empleado beneficiario haya entregado todos los bienes, títulos valores, facturas, saldos de clientes, efectivo, inventarios, y expedientes que sean propiedad del Gestor.

Los médicos contratados por el Gestor, o que dependen directamente de la Secretaría de Salud se rigen bajo la Ley del Estatuto del Médico Empleado, que regula las labores o servicios de trabajo de los médicos debidamente colegiados; como servidores de las dependencias del Estado o en organismos descentralizados.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

4. Procedimientos para la selección y contratación de personal

4.1 PLANIFICACION ANUAL DEL PERSONAL

La planificación del Recurso Humano de la Coordinación de la Red de Salud se hará anualmente al momento de elaborar el presupuesto por cada coordinación subordinada a la Coordinación de la Red de Salud.

4.2 ELABORACION DE LA PLANIFICACION DEL PERSONAL

Los responsables de elaborar la planificación del personal será la Coordinación de la UTI, en coordinación con el equipo gestor. La propuesta será sometida al presidente de la Junta Directiva de la MANCOSOL..

4.3 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

La Coordinación General de la UTI con el apoyo de la administración de la Red y el equipo gestor será la responsable de elaborar el presupuesto de Recursos Humanos.

4.4 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

4.4.1 Personal Contratado por la MANCOSOL

La selección de personal le permite a la Coordinación General de la UTI, reclutar las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo.

Con el objeto de garantizar un efectivo procedimiento de selección de personal, la Junta Directiva de la MANCOSOL y la Coordinación General de la UTI, cumplirán los siguientes pasos:

- a) Análisis de Funciones y requerimientos del cargo.
- b) Convocatoria a concurso interno o externo.
- c) Entrevistas.
- d) Evaluación curricular.
- e) Evaluación psicométrica y de conocimientos.
- f) Resumen de candidatos que aprobaron las evaluaciones.
- g) Solicitud de referencias.
- h) Enviar resumen al presidente de la Junta directiva de la Mancomunidad, para selección del candidato a ocupar la plaza.
- i) Formalizar la Contratación.
- j) En el caso de tratarse del personal definido como clave en el convenio de gestión deberá contarse con la aprobación de la Secretaría de Salud.

4.4.2 Personal contratado por la Secretaría de Salud

El Personal de salud por acuerdo, que se encuentra asignado a las unidades de salud, producto del convenio de gestión, dependerán funcionalmente del GESTOR, pero continuaran bajo el Régimen de Servicio Civil gozando de todos los beneficios adquiridos o establecidos en las leyes especiales, tales como Estatutos.

4.5 ANALISIS DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Aprobada la creación del cargo por parte de la Junta Directiva de la Mancomunidad, La Coordinación de la UTI preparará las funciones y requerimientos del cargo, de acuerdo al Manual de Organización y Funciones, sino está contemplado en el documento, elaborará el nuevo perfil del cargo teniendo cuidado de: Coordinación de la UTI preparará las funciones y requerimientos del cargo, de acuerdo al Manual de Organización y Funciones, sino está contemplado en el documento, elaborará el nuevo perfil del cargo teniendo cuidado de:

- 4.5.1 Evitar que haya duplicidad de funciones entre el nuevo cargo con otros ya creados.
- 4.5.2 Conservar la adecuada segregación de funciones y carga de trabajo.
- 4.5.3 Utilizar para su elaboración el formulario indicado en el Manual de Funciones.
- 4.5.4 Definir claramente los requisitos del cargo.

Obtenida la aprobación de la contratación, la Coordinación General de la UTI elaborará el formulario RH-006.

4.6 CONVOCATORIA A CONCURSO

Para realizar la convocatoria a concurso, la Coordinación General de la UTI debe seguir los siguientes pasos:

- 4.6.1 El concurso se hará en forma interna y externa, si la Junta Directiva de la Mancomunidad lo considera necesario.

4.6.2 Se invitará a concurso externo, mediante publicaciones en los medios locales, durante un período de dos días. Para ello se deberá utilizar el ejemplo del formulario RH-001.

4.6.3 Si se considera necesario se podrá usar una empresa de colocaciones para este proceso.

4.6.4 Se analizarán todos los currículos que se reciban y se hará un listado de los mismos; véase formulario RH-002, luego se seleccionarán los currículos que cumplan los requisitos deseados para proceder a la entrevista y posteriormente se avisará a todos los interesados el resultado de este proceso; y aquellos que se ajusten a los requerimientos del cargo y al sueldo presupuestado, se les dará fecha para la entrevista.

4.6.5 Solicitar información sobre los antecedentes de los currículos seleccionados para la entrevista (utilizar el formulario RH -003.)

4.6.6 Elaborar, con los coordinadores solicitantes, el examen práctico, si se considera necesario.

4.7 ENTREVISTAS

Una vez cumplida la etapa de convocatoria, la selección de currículos, la solicitud de información y el programa de citas, se procederá a la entrevista. Antes de realizar la misma es importante que el equipo evaluador, conozca bien el cargo de que se dispone y los currículos de los entrevistados. Para ello, la Coordinación de la Red de Salud se encargará de circular entre el equipo evaluador los currículos de las personas a entrevistar.

4.7.1 Equipo evaluador

El equipo evaluador que realizará las entrevistas estará integrado por:

- Presidente de la Junta Directiva de la MANCOSOL
- Coordinador General de la UTI
- Coordinación de la Red de Salud y coordinadores de área.

4.7.2 Consideraciones del equipo evaluador

Para garantizar un adecuado manejo de la entrevista, el equipo evaluador debe tener presente lo siguiente:

- Conocimiento previo del entrevistado.
- Crear un ambiente adecuado al entrevistado.
- Conquistar la confianza del entrevistado.
- Ser objetivo, no dejarse influenciar por prejuicios.
- Dedicar el tiempo necesario a la entrevista.

4.7.3 Factores de Evaluación de la entrevista

Los factores que se evaluarán en la entrevista serán los siguientes:

a. Relaciones Interpersonales

La capacidad del candidato para establecer contacto adecuado con otras personas, sin agresividad y sin temores; es importante explorar si éste ha tenido problemas con antiguos compañeros de trabajo u otros; si prefiere trabajar solo o en equipo y si ha pertenecido o pertenece a algún grupo social, cultural o deportivo.

b. Experiencia

Es el dominio adquirido en la práctica de la profesión u oficio, aquí debe aclararse que el concepto de experiencia es diferente al de antigüedad, ya que se puede ser muy antiguo en un cargo sin adquirir mucha experiencia en él.

c. Motivación y Conocimiento del Cargo:

La motivación que el candidato tenga respecto al cargo, conocimiento técnico y hacia la vida, debe conocerse adecuadamente, pues por lo general, dan la pauta para medir su potencial de desarrollo.

d. Cualidades Personales

Para desempeñar exitosamente un puesto, el aspirante requiere de algunas características básicas, a lo largo de la entrevista se debe adquirir la información que permita concluir sobre tales cualidades. Las más importantes son:

- Seguridad en sí mismo:** Es la confianza que posee un individuo en sus potencialidades. Esto se puede observar a través de la propiedad con que emita y defienda sus ideas y en la confianza que expresa para lograr sus objetivos.
- Espíritu de superación:** Es la constancia que ha tenido una persona para vencer los obstáculos y dificultades que se le han presentado en la búsqueda de sus objetivos. Esta cualidad se puede detectar fácilmente, conociendo los planes que el candidato tiene con respecto al trabajo, su vida y su familia.
- Iniciativa:** Es la capacidad que tiene un individuo de crear y proponer nuevas y mejores alternativas para solucionar los problemas que se le presenten.
- Criterio:** Verificar si en los cargos que ha desempeñado ha sido supervisado o ha tenido que supervisar personal y qué tipo de responsabilidades ha tenido.

4.8 EVALUACION INDIVIDUAL DE ENTREVISTAS

Cada miembro del equipo de evaluación de las entrevistas hará la valoración de cada entrevistado individualmente; para ello usará el formulario RH-004 “Evaluación de Entrevistas”. Cada selección se hará en forma separada y los valores que se le asignará a cada factor de medición, serán establecidos por el equipo antes de realizar las entrevistas.

Para la asignación de puntos o valores a los factores se hará hasta completar 100 unidades distribuidas en:

FACTORES	PUNTOS
Requisitos académicos	_____
Experiencia	_____
Cualidades personales	_____
Interés en el trabajo	_____
Relaciones interpersonales	_____
TOTAL	100

4.8.1 SELECCIÓN DEL CANDIDATO

Concluido el proceso anterior La Coordinación General de la UTI, preparará el resumen de evaluación (formulario RH.-005), para ello obtendrá los totales asignados por el equipo evaluador y determinará un promedio, a éste le sumará el valor asignado en el examen práctico y así determinará el total obtenido por cada aspirante.

4.8.2 EXAMEN PSICOMÉTRICO

Concluido el proceso de selección del personal, La Coordinación General de la UTI o el Director de la Junta Directiva de la Mancomunidad ordenará la práctica del examen psicométrico a los candidatos que posteriormente y con base en los resultados de los exámenes, seleccionará a la persona a contratar.

4.8.3 EXAMEN MÉDICO

Si la Junta Directiva de la Mancomunidad lo determina, se requerirán exámenes médicos dentro de los cuales podemos observar: exámenes rutinarios de chequeo profesional.

4.8.4 CONTRATACIÓN

Seleccionado el candidato a ocupar el cargo, el Presidente de la Junta Directiva o el Coordinador General de la UTI realizará el siguiente trabajo:

Informarle al candidato el monto de su salario, sus beneficios, horarios, regulaciones, forma de pago, etc.

- Solicitar al candidato copia de los documentos personales, su dirección completa, nombre y dirección de personas a quienes se puede comunicar en caso de accidentes, etc. **(formulario RH-006).**
- Una vez concluido el período de prueba, elaborar el contrato de trabajo e indicarle al candidato la fecha para firma.
- Entregarle al candidato la descripción de funciones del cargo que ocupará, así como la asignación de bienes que utilizará durante su trabajo.
- Apoyar a la Coordinación de la Red de Salud con el proceso de inducción del personal indicado en el presente Manual.
- Archivar los documentos de la evaluación y demás documentos del personal seleccionado en el expediente correspondiente.
- Elaborar el borrador del contrato, para que sea revisado por el Presidente de la Junta Directiva y proceder a su posterior firma con el empleado contratado.

4.9 INDUCCIÓN DEL PERSONAL

4.9.1 La Unidad Técnica Intermunicipal, UTI con apoyo de la Coordinación de la Red de Salud, deberán hacer una Guía de Inducción para el nuevo empleado.

4.9.2 Una vez seleccionado el candidato, la Coordinación General de la UTI, velará porque el nuevo empleado sea sometido a un proceso de inducción.

El objetivo fundamental de este período, es lograr una adecuada adaptación del empleado a su nuevo puesto de trabajo.

Para iniciar la capacitación en servicio, el empleado debe pasar por un proceso de inducción que consiste en el conocimiento del funcionamiento de las áreas y oficinas del GESTOR y sus reglamentos existentes, los manuales, los nuevos compañeros de trabajo, etc. La inducción es importante porque se constituye en un elemento de motivación que ayuda eficazmente a una rápida adaptación del empleado a su nuevo medio de trabajo. Para llevar a cabo la inducción del personal se cumplirá con los siguientes pasos:

4.9.3 Además le proporcionará la información que necesita el nuevo empleado para la adaptación satisfactoria en su trabajo, y para que llegue a sentir entusiasmo por el GESTOR, por sus ideales y responsabilidades; y se le entregará una carpeta conteniendo los siguientes documentos.

- a) Información general del GESTOR.
- b) Manual de Organización, incluyendo el organigrama.
- c) Manual de Funciones del cargo a desempeñar por el nuevo empleado.
- d) Manuales administrativos y otros documentos de interés para el cargo que ocupará el empleado.

4.9.4 Los primeros días de desempeño en el GESTOR, determinarán si el empleado es apto para desempeñar las funciones asignadas y si esta dispuesto a permanecer en el cargo.

4.9.5 El período de inducción de personal, es la mejor oportunidad que el superior tiene para asegurarse de la lealtad del empleado, estimular su interés y situarlo en el puesto adecuado para que en condiciones satisfactorias, contribuya a incrementar los rendimientos del GESTOR.

4.9.6 El superior inmediato debe asegurarse que el nuevo empleado haya recibido la información necesaria para el desempeño de su trabajo.

4.10 CAPACITACION AL PERSONAL NUEVO

Con el objeto de lograr la eficiencia de los nuevos empleados la Coordinación de la Red de Salud, velará porque en este proceso los superiores cumplan con los siguientes pasos:

a. El superior dice y hace

Inicialmente el superior inmediato debe dar las instrucciones precisas, para una correcta realización del trabajo. Asimismo, hará una demostración de la manera cómo se debe desarrollar.

b. El Empleado dice y el superior inmediato hace

En esta etapa del entrenamiento, se trata de observar si el empleado ha entendido claramente las instrucciones. La razón por la que el jefe inmediato hace nuevamente el trabajo, es para prevenir posibles daños en los materiales y equipos, ocasionados por una errónea asimilación de la tarea por parte del empleado entrenado.

c. El Empleado dice y hace

En esta etapa, se considera que el empleado está capacitado para dar instrucciones y realizar la tarea. En ambos casos, el jefe inmediato debe estar vigilante y presto a corregir los errores que se presenten.

La duración del entrenamiento depende de las características de cada persona, en particular: Existen personas con capacidad de comprensión y asimilación mayor que otras no obstante; dado que el entrenado ha debido pasar por un buen proceso de selección, se considera que no tendrá mayor dificultad durante el entrenamiento.

4.11 INDUCCION SOBRE EL TRABAJO EN EL GESTOR

La Coordinación de la Red de Salud, coordinará la inducción del nuevo empleado con los superiores de los diferentes servicios, para ello realizará lo siguiente:

- a) Elaborar el programa de instrucción en el trabajo, utilizar el ejemplo del formulario **RH-007**.
- b) Darle seguimiento periódico al programa de instrucción del nuevo empleado.
- c) Devolver el formulario **RH-007** a la Coordinación de la Red de Salud, una vez se haya completado el procedimiento y haya sido firmado por todos los involucrados.

4.12 PERIODO DE PRUEBA DEL PERSONAL NUEVO

El Coordinador del área donde se haya asignado el nuevo empleado, tendrá hasta 2 meses (60 días) a partir de la fecha de inicio del nuevo empleado contratado, para remitir a la Coordinación de la Red de Salud, la evaluación del período de prueba del empleado, para lo cual utilizará el ejemplo del formulario RH-008.

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

5. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La Coordinación General de la UTI con apoyo de la Coordinación de la Red de Salud, además de implementar el entrenamiento en servicio en los casos que sean necesarios, mantendrá un programa de capacitación permanente.

La detección de la necesidades de capacitación: Es importante tener la sensibilidad de detectar en qué áreas y temas, se tiene que implementar la capacitación, pues hay que tomar en cuenta que ésta tiene un alto costo, en la mayoría de los casos, pues hay que saber de las horas/hombre que asume El Gestor en la ausencia del recurso humano que “abandona” su lugar de trabajo, para ir a recibir la capacitación, además del pago a los/as capacitadores/as, aunque sea financiada por la cooperación, siempre tiene su costo y éstos hay que valorarlos, y los viáticos que debe erogar el Gestor para traslados de su personal, son escasos. Utilizar el formulario **RH-009**.

Para ello elaborara un Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Identificar las áreas que necesitan entrenamiento.
- b) Preparar el Plan Anual de Gestión de Recursos humanos.
- c) Identificar fuentes de financiamiento para llevar a cabo el plan general de capacitación.
- d) Identificar las instituciones o vías por medio del cual se dará la capacitación.
- e) Identificar el personal subcontratado, que se deberá capacitar y coordinar con su patrono, el manejo administrativo y financiamiento para esta capacitación.

5.1 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN ANUAL

La Coordinación de la Red de Salud una vez elaborado el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos Formulario **RH-010**, como resultado de la detección de necesidades de capacitación y organizados los cursos de formación y capacitación elaborará el presupuesto anual, presentando la propuesta a la Coordinación General de la UTI. (Formulario **RH-011**).

5.2 CAPACITACIÓN EN TALLER, SEMINARIO, ETC.

La capacitación que se brinde a los empleados mediante talleres, seminarios diplomados, etc.; será financiado por el GESTOR, siempre y cuando el empleado beneficiario cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Que tenga una antigüedad mayor o igual a un (1) año, y que el costo de la capacitación sea menor o igual a un mes de su salario.
- b) Que tenga una antigüedad igual o mayor a dos (2) años, siempre y cuando el GESTOR cuente con disponibilidad financiera.
- c) Si deja de laborar en el GESTOR dentro del año de recibida la capacitación tendrá que pagar el costo total de la misma.
- d) Comprometerse con el GESTOR, a transmitir los conocimientos adquiridos al personal que labora en la misma, u otros que la Coordinación de la Red de Salud considere necesario.

5.3 SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

El Coordinador de área del servicio, elaborará la solicitud de capacitación del empleado con base en el programa establecido por la Coordinación General de la UTI. En este caso, deberá utilizar el

formulario **RH-012** y en el caso del coordinador de la red de Salud utilizará el formulario **RH-013** para solicitar a la Coordinación de la UTI.

5.4 APROBACION DE LA SOLICITUD DE CAPACITACION

La Coordinación de la Red de Salud, junto con el Coordinador del área de servicio, evaluarán si existe disponibilidad financiera para la capacitación, si se enmarca en las políticas de desarrollo profesional del personal del GESTOR, en el caso que no lo cumpla informará por escrito al solicitante utilizando el ejemplo del formulario **RH-014**.

5.5 INFORME SOBRE LA CAPACITACIÓN

Los empleados que reciban capacitación como se indica en el numeral 2, deberán presentar a la Coordinación de la Red de Salud por medio del supervisor del área de servicio, un informe detallando los resultados de la capacitación recibida. Para ello utilizará el ejemplo del Formulario **RH-015**.

5.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de los cursos es importante, pues ya se ha hablado de los altos costos, que por lo general, ésta tiene; ya sea si el pago lo ha realizado la misma Municipalidad, AMHON o entes gubernamentales, tanto nacionales como internacionales, a las ONG's, la cual sirve para: La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación; condiciones, materiales, métodos, instructores/as.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los/as tomadores/as de decisiones dentro de la municipalidad a generar nuevas y mejoras formas de elaborar los cursos.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido.
- Planear la capacitación futura (Plan Anual de Capacitación).
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos deseados.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un plan.

Para la evaluación se utilizará el ejemplo del Formulario **RH-017**.

5.7 PERMISO PARA ESTUDIOS

Los empleados que necesitan asistir a cursos o clases durante horas laborables y que contribuirán a mejorar su desempeño en el GESTOR, deberán solicitar por escrito el permiso a través de su superior inmediato, quien lo remitirá a la Coordinación de la Red de Salud para su autorización, ver ejemplo Formulario **RH-016**.

Los empleados que sean beneficiarios de estos permisos, deberán presentar a la Coordinación de la Red de Salud y a su superior inmediato, evidencia, mediante copia de las calificaciones o diplomas obtenidos durante las clases para las cuales se le concedió el permiso.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1 ASPECTOS GENERALES

La Evaluación del Desempeño en los puestos de trabajo del **Gestor de Atención Primaria en Salud de la MANCOSOL** se entiende como la valoración amplia que se hace de la ejecución de las tareas que corresponden a cada cargo y el cumplimiento de los objetivos de dicho puesto. Esto significa que la calificación no se hace únicamente sobre los méritos personales del individuo. Es importante diferenciar estos aspectos, por cuanto NO se debe valorar a una persona erróneamente por lo que ES, sino por lo que HACE.

Este capítulo de Evaluación del Desempeño y Calificación de Méritos, trata sobre un método de trabajo de aplicación generalizada e incluye los criterios y aplicación del modelo, a efecto de hacer que el personal del GESTOR, mejore su trabajo y pueda de esta forma contribuir a alcanzar los objetivos de la misma, es decir, determinar que el desempeño de las personas contribuye a su desarrollo.

6.2 ENFOQUE GENERAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La distribución que tomaremos como válida para el análisis de los diferentes grupos de t r a b a j o empleados (as) será la siguiente:

- I. NIVEL DIRECCIÓN – PRIMERA CATEGORÍA:
En este grupo se aglomeran todos aquellos empleados/a que se encuentran desempeñando dentro de sus funciones generales tareas del tipo administrativas en las cuales podemos contemplar la Planificación,

Dirección, Organización, Control y otros relacionados con el cumplimiento de metas, objetivos y planes trazados por las autoridades de la Mancomunidad. (Coordinación Red de Salud, Coordinación de Promotores, Supervisores(as) de Unidades de Salud y Supervisores(as) de la Clínica Materno Infantil).

2. NIVEL TÉCNICO – SEGUNDA CATEGORÍA:
Este nivel conjunta a todos/as aquellos/as empleados/as del Gestor que desarrollan dentro de sus funciones diarias, tareas de índole administrativo o de grado técnico. Se espera de estos/as empleados/as que hayan cursado estudios de tipo técnico o de niveles superiores o universitarios. (auxiliares de enfermería, promotores, médicos asistenciales)
3. NIVEL ADMINISTRATIVO – TERCERA CATEGORÍA:
El tercer puesto lo ocupan aquellos/as empleados/as que desarrollan dentro de sus actividades cotidianas tareas relacionadas con el apoyo generado a los puestos, tanto de Dirección o Técnico. (Administrador General).
4. NIVEL OPERATIVO – CUARTA CATEGORÍA:
Se otorga este nivel a todos/as aquellos/as empleados/as que trabajen desarrollando funciones de apoyo y que están dirigidos al servicio de los/as contribuyentes. En este nivel se puede observar el respaldo en servicios de tipo general que efectúa el Gestor. (aseadoras, vigilantes, conductores, encargados de farmacia).

6.3 FASES DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación intermedia y evaluación final; cada una de éstas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación anual, la

que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

6.3.1 Evaluación intermedia: La evaluación intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe/a inmediato/a conocer en qué medida el empleado ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe/a inmediato/a haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la servidor/a, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año. (primera quincena del mes de junio).

6.3.2 Evaluación final: Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/a servidor/a durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el servidor. (última quincena del mes de noviembre)

6.3.3 Evaluación Anual: La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el/la servidor/a en las dos evaluaciones previas, a saber: la intermedia y la final. (Resultado del promedio de ambas).

6.4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DEL GESTOR

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Formulario
1	Programación de la fecha a evaluar.	Presidente de la Junta Directiva y Coordinación General de la UTI.	
2	Preparación de formularios para evaluación.	Presidente de la Junta Directiva y Coordinación General de la UTI.	Formulario RH-018 Formulario RH-019 Formulario RH-020 Formulario RH-021 Formulario RH-022
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Presidente de la Junta Directiva y Coordinación General de la UTI, Coordinación de la Red de Salud.	
4	Comunicar por escrito el empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Presidente de la Junta Directiva y Coordinación General de la UTI.	
5	Aplicación de la evaluación.	Presidente de la Junta Directiva y Coordinación General de la UTI.	

6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Presidente de la Junta Directiva de la Mancomunidad y Secretaria de la UTI.	
7	Firma del/la evaluado/a y del Jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Empleado/a y Jefe/a Inmediato/a Superior.	
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Evaluador/a y evaluado/a	
9	Archivo en el expediente correspondiente.	Secretaría de la UTI	
10	Informe de resultados de evaluación a la Junta Directiva de la Mancomunidad.	Secretaría de la UTI	
11	Análisis de resultados obtenido para la toma de decisiones.	Junta Directiva de la Mancomunidad	
12	Trasladar documentación a la administración.	Junta Directiva de la Mancomunidad	
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	Secretaria de la UTI	
14	Finalización del proceso de evaluación.	Secretaria de la UTI	

6.5 ALCANCES Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El resultado de la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Gestor de la MANCOSOL deberá considerar los siguientes aspectos, para:

- Remoción del puesto por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto
- Provisión de puestos, los cuales se adjudican tras la valoración de los méritos alegados por el candidato en relación con los requisitos exigidos para su desempeño y aquellos otros que se consideren necesarios por parte de la

Junta Directiva de la Mancomunidad.

- Nombramiento y cancelación de puestos de libre designación.
- Movilidad interna o traslado.
- Honores y Distinciones. El Gestor otorgará a su personal, con base en los reglamentos especiales, reconocimientos públicos y distinciones en premio a sus iniciativas y méritos en el desempeño de sus deberes profesionales, con la finalidad de incentivar el servicio eficiente y la ética profesional en el desempeño.
- Planificar la capacitación y profesionalización.
- Determinar la permanencia en el servicio.
- Como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Organización y Funciones, para diseñar o reorientar planes,

programas y proyectos del área o del Gestor para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

- Evaluar la responsabilidad del diligente cumplimiento de las funciones y tareas designadas y de la buena gestión de los servicios.
- En la Oficina de la Unidad Técnica Intermunicipal, deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del Coordinador General de la UTI. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado.
- La evaluación del desempeño debe aplicarse a todos los cargos en todos los niveles ocupacionales, incluyendo el personal subcontratado a través de terceros. Esto implica que es necesario hacer evaluaciones con todo el personal.
- El concepto evaluación debe entenderse en connotación positiva, pues lo que se pretende no es examinar a un empleado para castigarlo, sino para determinar los niveles o grados de desempeño, cuyas causas pueden ser imputadas a la persona, pero también a las condiciones y el ambiente de trabajo.

6.6 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN PARA APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todo empleado que labore para el Gestor de la MANCOSOL podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuno de acuerdo a su inconformidad.

6.7 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Por la importancia que tiene la entrevista dentro del proceso de evaluación, se menciona algunas orientaciones prácticas para que el evaluador las pueda utilizar en forma adecuada al hacer la entrevista.

El resultado de una entrevista, conforme sea orientada puede ser:

- Altamente enriquecedor y grato
- Presionante y molesto
- Pobre e intrascendente

6.8 CLIMA DE LA ENTREVISTA

Relación evaluador - evaluado

Como en toda conversación, el resultado de la entrevista depende fundamentalmente de la actitud con que se realice y de la relación que se establece entre las personas que intervienen.

Para que se determine el comportamiento del evaluador; se hará un pequeño análisis de lo que se espera se haga durante la entrevista, de tal manera que el clima de la misma resulte adecuado.

En primer lugar, el evaluador debe prepararse mentalmente, a fin de hacer la entrevista algo positiva para el evaluado.

Debe recordarse asimismo, los beneficios que se persigue al evaluar las actuaciones del personal para tratar de obtenerlos plenamente. De esta manera podrá tener una actitud positiva frente al evaluado; además, la actitud del evaluador debe propiciar que el evaluado se sienta escuchado,

respetado y comprendido, ya que de lo contrario, éste no podrá creer que se trate efectivamente de ayudarlo para encontrar soluciones que le permitan mejorar.

El sarcasmo, el preguntar sin motivo, dudar de la veracidad de lo que se dice, la falta de respeto y el uso de expresiones incorrectas e inadecuadas; llevarán la entrevista al fracaso.

La actitud del evaluador debe manifestarse no solamente en sus palabras, sino también en sus gestos, ademanes y posturas. Esta parte de la comunicación no verbal, muchas veces dice más que las palabras; sobre todo cuando es negativa y hace que la persona se sienta rechazada, el sentimiento de no ser aceptado, hace que el evaluado limite su información y no se comprometa en lo que dice.

Se logra mantener un ambiente de confianza y armonía, cuando se reducen al máximo todos aquellos aspectos que le restan seguridad al evaluado, o que lo hacen sentirse presionado y nervioso; esto no quiere decir que no se hable francamente de los problemas y fallas que se encuentren en el trabajo; lo que se pretende es señalarlos de tal manera que el evaluado pueda entender lo que pasa sin sentirse enjuiciado, sino comprendido y apoyado para encontrar las soluciones.

6.9 RECURSOS PARA MANTENER UN BUEN CLIMA EN LA ENTREVISTA

Para estimular la conversación y propiciar la confianza se pueden usar en la entrevista recursos como los siguientes:

- a. Saber escuchar; es sin duda la actividad más importante del evaluador; pues no solo ayuda a entender mejor lo que dice el evaluado, sino que permite encontrar un mayor número de alternativas para solucionar los problemas.

- b. Repetición del contenido; cuando en algunas ocasiones durante la entrevista se dice en otras palabras lo mismo que dijo el evaluado, se le transmite que se está entendiendo para que continúe sin reservas.
- c. Demostrar aceptación, cuando sea apropiado, el expresar abiertamente que se está de acuerdo usando frases como “tiene razón”, “está bien”, o asentir con gestos y sonrisas, permiten al evaluado sentir que se le entiende y que es aceptado, reafirmando su seguridad en sí mismo y estimulándolo a continuar.
- d. Entender sentimientos y actitudes, al dar muestras de que se entiende el sentimiento o actitud que se encuentra contenida bajo las palabras dichas por el evaluado, se logra que éste sienta que se le toma en cuenta como persona, facilitando la expresión de todo lo que sienta.
- e. Silencio; el uso de este recurso da a la entrevista una gran riqueza en los momentos en que se requiera seguir hablando sobre el tema, por la importancia de lo que se está diciendo. Al guardar silencio se impulsa al evaluado para continuar, sin interrumpirlo, ni interrogarlo.
- f. Confrontaciones; a veces el evaluado ha dicho varias cosas, pero parece no haber caído en la cuenta de lo que ha expresado sobre una situación, se le enfrenta a ella para que la identifique con claridad. Por ejemplo: dice el evaluador: “me dice que está presionando a su secretaria, que sus subalternos no le dan la información a tiempo, que todo se retrasa constantemente. ¿Ha revisado su manera de planear y organizar el trabajo? ¿Qué piensa al respecto?”.

6.10 Enfoque de evaluaciones

El formulario para hacer la entrevista está orientado en el análisis al desempeño del puesto y no en el análisis de los rasgos personales del evaluado.

Aun cuando ambos aspectos están relacionadas, lo cierto es que los rasgos de la personalidad son siempre causas, mientras que los resultados son efectos; para ello es importante ser objetivo al analizar y discutir los efectos que consisten en hechos concretos y discutir entonces las causas de tales efectos. Por lo tanto, debe probarse al evaluado que sus resultados no son satisfactorios por razones de personalidad (pereza, falta de comunicación, cooperación e indisciplina etc.).

Además, solo cuando la entrevista se enfoca hacia los resultados es posible que el evaluado no sienta que está siendo enjuiciado o acusado como persona, sino que está siendo evaluado por su actuación en el trabajo.

Para lograr lo anterior es aconsejable que al tratar fallas o problemas estos sean:

Específicos: Que se refieran a situaciones que puedan ser identificadas clara y concretamente.

Descriptivos: Que digan en forma objetiva lo que ocurrió sin dar calificativos ni apreciaciones que impidan la aceptación del hecho.

Inmediatos: Si se trata de un hecho que se repite, deberá describirlo en función de lo que ha pasado en ese momento, y no de otro que ocurrió tiempo atrás.

Abiertos: Que no sean dichos categóricamente, sino de tal manera que permitan una respuesta afirmativa, de rechazo o de ampliación del problema. En resumen, la objetividad, la claridad

y la profundidad con que se trate la información, permitirán al evaluado aceptar sus fallas y proponer soluciones.

6.11 Valoración de la información:

- Determinar el porcentaje de importancia de cada función en la descripción del puesto evaluado, es decir, su peso ponderado, que aparecerá en la columna respectiva del formulario.
- Prepararse mentalmente a observar resultados de la entrevista, recordando los propósitos que se persiguen al evaluar la actuación del personal (mejorar la productividad del empleado, mejorar la comunicación, orientar y desarrollar al personal y fijar bases para determinar aumentos de sueldos).

6.12 Inicio de la entrevista

- Explicar al evaluado el propósito de la entrevista, aclarándole que la misma se basará en las funciones del puesto, y, en su caso, en las metas pre-establecidas.
- Leer conjuntamente el objetivo del puesto y comentarlo, para estar absolutamente claros del porqué existe el mismo dentro del GESTOR, ya que así se entenderá mejor la mayor o menor importancia de cada función del puesto.
- Leer en forma corrida todas las funciones del puesto.
- Solicitar al evaluado que comience a analizarse a sí mismo, en cuanto a su actuación en el puesto, a lo cual el evaluador agregará sus comentarios y puntos de vista.

- e. La calificación será fijada, inicialmente para cada función por el evaluador, y al concluirse las discusiones de todas las funciones, el evaluado podrá argumentar si no estuviere de acuerdo con alguna calificación.
- b. Remitir a la coordinación de salud los formularios y calificaciones, para su inmediato proceso.

6.13 Final de la entrevista

- a. Explicar en una hoja adicional al formulario, cualquier caso en que no se haya podido llegar a una calificación igual entre el evaluador y el evaluado. Dicha hoja deberá ser firmada por ambos para constancia de que refleja claramente la discrepancia de criterios.

6.14 Personal excluido de aplicación del sistema de evaluación

No se aplicarán los procedimientos indicados en este Manual en aquellos puestos cuya contratación se hace para realizar funciones específicas (como asesorías, consultorías, contratos con base en metas previamente establecidas, horarios especiales y otros.).

FORMULARIOS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

FORMULARIO RH-001

INVITACIÓN A CONCURSO
CONTRATACIÓN DE PERSONAL

MANCOSOL

Requiere contratar el siguiente personal

Título del cargo:

Nivel académico:

Experiencia:

Conocimientos:

Específicos:

Habilidades:

Sede del trabajo:

Sexo:

Edad:

Beneficios que se ofrecen: _____

Inicio de trabajo: _____

Favor enviar su currículum vitae al correo electrónico utisol@gmail.com en formato Word, dirigido a la Coordinación UTI, a más tardar el _____ de _____ de _____ o a la Oficina de la Unidad Técnica Intermunicipal de MANCOSOL, en Tambla, Lempira.

FORMULARIO RH-002

RESUMEN DE CURRÍCULOS RECIBIDOS POR LA COORDINACIÓN DE LA UTI MANCOSOL

Título del cargo: _____

Fecha aprobación: _____ de _____ de _____

Tipo de concurso: _____

Fecha publicación: _____ de _____ de _____

Medios de publicación: _____

Fecha máxima de presentación: _____

Listado de curriculos recibidos

Número correlativo	Nombre del candidato	Requisitos mínimos		Antecedentes		Fecha entrevista
		Sí	No	Sí	No	

Preparado por

FORMULARIO RH-003

SOLICITUD DE INFORMACIÓN SOBRE PERSONAL NUEVO

Fecha: _____
 Señor (a): _____
 Nombre del cargo: _____
 Nombre del candidato : _____
 Nombre de quién solicitó las referencias: _____

I. Referencias obtenidas (un mínimo de tres 3)

Nombres de empresas donde se llamó	Tipo referencias (anotar las referencias obtenidos)			
	Responsabilidad	Honradez	Conducta	Recomendación
A. Nombre empresa				
B. Nombre entrevistado				
C. Cargo entrevistado				
D. Fecha				
A. Nombre empresa				
B. Nombre entrevistado				
C. Cargo entrevistado				
D. Fecha				
A. Nombre empresa				
B. Nombre entrevistado				
C. Cargo entrevistado				
Fecha:				

Recomendación final:

 Coordinación General de la UTI

FORMULARIO RH-005

RESUMEN DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS

Nombre del cargo a contratar: _____

Unidad: _____

RESUMEN DE EVALUACIÓN

NOMBRE ENTREVISTADO	PUNTOS INDIVIDUALES ASIGNADOS EN LA ENTREVISTA				(1) TOTAL PROMEDIO ENTREVISTA	(2) PORCENTAJE EXAMEN PRÁCTICO	TOTAL
	Coordinación Técnica	Junta Directiva	MANCOSOL	Coordinadores			

Fecha: _____

Nombre del que preparó: _____ Firma del que preparó: _____

La persona seleccionada y recomendada por el COMITÉ DE SELECCIÓN de MANCOSOL es:

Presidente de MANCOSOL

Coordinación UTI

Rep. Cooperantes Inter.

FORMULARIO RH-005

DATOS PERSONALES

Hoja 1/4

Este formulario deberá ser llenado en letra script (molde) en letra de máquina de escribir, por el solicitante:

Fecha: _____

I. INFORMACIÓN PERSONAL:

a) Nombre completo: _____

b) Lugar y fecha de nacimiento: _____

c) Nacionalidad: _____

d) Domicilio actual: _____

e) Estado civil: soltero: casado: viudo: divorciado: separado: unión libre:

f) Características Personales:

Estatura: _____ (Mts.) Peso: _____ (Lbrs.) Color de ojos: _____

Color del cabello: _____ Señas particulares: _____

¿Usa anteojos?: _____ ¿Padece usted algún tipo de enfermedad? (es): _____

Sexo: _____

g) Tarjeta de Identidad No. _____ Carnet del IHSS No. _____
R.T.N. _____

II. INFORMACIÓN GENERAL

Esposa(o): _____

NOMBRES Y APELLIDOS

No. de hijos: _____ Edades: _____

No. de dependientes económicos: _____

Parentesco: _____

Mencione los Clubes Sociales o Asociaciones fraternales a las que pertenece:

FORMULARIO RH-005

Hoja 3/4

IV. IDIOMAS

IDIOMAS	LEE			ESCRIBE			HABLA		
	B	M	P	B	M	P	B	M	P
Español									
Inglés									
Otros									

CLAVE:

B: Bien

M: Medianamente

P: Poco

MANEJO DE EQUIPO Y SOFTWARE

Marque con una (x) el equipo de oficina que sabe usar, de las enumeradas a continuación.

- Vehículos _____
- Hojas de trabajo (Excel) _____
- Procesador de texto (Word) _____
- Otros (detalle) _____
- _____
- _____

V. REFERENCIAS PERSONALES

Anote el nombre de tres personas conocidas que puedan dar referencias personales.

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO

FORMULARIO RH-005

Hoja 4/4

VI. Todos los datos anteriormente detallados son verdaderos; autorizo a MANCOSOL para que puedan ser verificados.

OBSERVACIONES	<hr/> LUGAR Y FECHA <hr/> FIRMA DEL SELECCIONADO
---------------	---

FORMULARIO RH-006

SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Fecha:

Señor(a)

Presidente de MANCOSOL

Estimado señor (a):

Cumpliendo con lo establecido en el Manual de Administración de Recursos Humanos solicito la contratación del siguiente personal:

I. Personal requerido:

Numero Correlativo	Nombre del cargo	Ubicación del cargo	Fecha de inicio	Sueldo propuesto

2. Presupuesto disponible (para uso de la administración)

Número correlativo	Nombre del cargo	Sueldo	Aguinaldo	Décimo cuarto		Cuotas Patronales	Totales

3. Se adjunta la descripción del cargo (solo para nuevos cargos)

4. Proceso de solicitud y aprobación

4.1 Solicitado por:

Nombre

Cargo

Firma

4.2 Verificó presupuesto

Nombre

Cargo

Firma

Autorizó contratación

Nombre

Firma

Fecha

4.3 Tipo de concurso:

- a) Externo
- b) Interno
- c) Interno y externo

4.4 Tipo de contratación:

- a) Permanente
- b) Tiempo definido
- c) Servicios profesionales

FORMULARIO RH-007

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

Nombre del empleado: _____

Nombre del cargo: _____

Nombre jefe inmediato: _____

Fecha inicio: _____ fecha finalización: _____

Área de servicio asignado: _____

Fecha de notificación período de prueba: _____

Control de las actividades

Numero correlativo	Actividad a realizar	Fechas		Firma del responsable
		Inicio	Final	
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Nombre

Cargo

Firma

Fecha

FORMULARIO RH-008

NOTIFICACIÓN PERIODO PRUEBA NUEVOS EMPLEADOS

Señor
Coordinador UTI

Presente

Estimado Señor Coordinador:

Por este medio le notifico que el Sr. (a) _____ con el cargo de _____ y que tiene _____ días de haber iniciado su período de prueba en el área de servicio _____ (ha cumplido o no ha cumplido) el período de prueba por las razones que a continuación detallamos:

- a.
- b.
- c.
- d.

Atentamente;

Nombre y firma Jefe inmediato

FORMULARIOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

FORMULARIO RH-009

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Fecha: _____

Nombre del/a Empleado/a: _____

Área:

Departamento:

Otro:

En el caso que necesite capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo, señale:

No.	Tema	Especifique
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Encargado de Unidad

FORMULARIO RH-010

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA^I

Fecha: _____

Número correlativo	Nombre completo de la capacitación	Número de participantes	Fecha estimada del evento	Costo estimado del evento

COORDINACIÓN UTI MANCOSOL

^I Artículo 4-11-76 de la Ley de la CAM

FORMULARIO RH-01 I

PRESUPUESTO ANUAL DE CAPACITACIÓN

Área	PRESUPUESTO	DISTRIBUCIÓN POR UNIDADES	Nombre del evento de capacitación	No. de participantes	Fecha estimada del evento	Costos
		Administración de la Red				
		Odontología				
		Coordinación de promoción				
		Coordinación AINC				
		Supervisión/Unidades de Salud				
		C.M.I				
	TOTAL DEL PRESUPUESTO					Lps.

Encargado de Área
Coordinación de la Red de Salud

FORMULARIO RH-012

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN PARA EL ENCARGADO DE UNIDADES

Fecha:

Nombre de la unidad: _____

Detalle de la capacitación: _____

Numero correlativo	Nombre del empleado	Código empleado	Fecha propuesta del evento	Detalle de la capacitación solicitada

Encargado de unidad

FORMULARIO RH-013

SOLICITUD DE CAPACITACION A COORDINACIÓN GENERAL DE LA UTI

Fecha: _____

Señor
 Coordinador de UTI
 Presente.

Con base en programa de capacitación para el período fiscal de _____ solicito la participación del: (anotar nombre completo empleado) quien se desempeña en el cargo de: _____ y que tiene de laborar _____ años en el: (anotar el nombre del evento) _____ que se realizará el _____ en _____
 _____.
 (día, fecha)

Justificación de la capacitación

1. Con relación al empleado:

 _____.

2. Con relación al GESTOR:

 _____.

3. Con relación a los servicios al cliente:

 _____.

 Firma Empleado

 Firma Coordinador de Salud

FORMULARIO RH-014

RESPUESTA A LA SOLICITUD DE LA CAPACITACIÓN

Fecha: _____

Señor:
Encargado del Área de:
Presente.

Con relación a la solicitud de capacitación del _____ del
_____ con fecha _____ ésta (sí o no) ha
sido aprobada por las siguientes razones:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Atentamente

Coordinadora de Salud

FORMULARIO RH-015

INFORME SOBRE CAPACITACIÓN

Nombre del empleado: _____

Cargo del empleado: _____

Área de servicio a la que pertenece: _____

Nombre del evento: _____

Lugar y fecha del evento: _____

Conocimientos adquiridos:

_____.

Como mejorará la capacitación el trabajo que realiza:

_____.

Como transferirá los conocimientos al resto del personal:

_____.

Materiales obtenidos (adjuntar originales de los materiales) detallar el título y cantidad del documento:

_____.

Firma del empleado

VB. Firma Coordinadora de Salud

FORMULARIO RH-016

SOLICITUD DE PERMISO DE ESTUDIOS

Señor:
Coordinador de Área de:
Presente.

Estimado Señor:

Por este medio solicito permiso los días _____ de _____ para asistir a _____
_____ y que contribuirá a mejorar mi desempeño
en el cargo de: _____ en el Área
del Servicio de: _____
por los siguientes motivos: _____

_____.

Nombre empleado

Firma empleado

Coordinadora de Salud

Autorizado Coordinador de UTI

FORMULARIO RH-017

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Preguntas	Sí	No	Observaciones
Se establecieron reglas de evaluación.			
Se elaboró un test antes de cada evento de capacitación para medir las expectativas que poseen cada uno(a) de los participantes.			
Se aplicó un examen posterior al evento de capacitación.			
Los aprendizajes han sido materializados en los puestos de trabajo.			
Se ha dado seguimiento a los individuos capacitados para ver su evolución en el aprendizaje.			

 Firma del Coordinador de la UTI

FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO RH-018

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado/a: _____

Cargo según nombramiento: _____

Fecha de ingreso: _____ Sueldo: Lps. _____

Cargo según función: _____

Dependencia: _____

Unidad: _____

Nombre del/la jefe/a inmediato/a: _____

Período evaluado del _____ al _____ de _____ de _____

2. EVALUACIÓN GENERAL

CALIDAD DEL TRABAJO			
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando los desperdicios en términos materiales, tiempo y costos.			
A <input type="checkbox"/> Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	B <input type="checkbox"/> Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	C <input type="checkbox"/> No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	D <input type="checkbox"/> Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

PRODUCTIVIDAD			
Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el/la empleado/a durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando la pérdida de tiempo.			
A <input type="checkbox"/> Con frecuencia no alcanza a cumplir con la calidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	B <input type="checkbox"/> Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento en alguna etapa de un trabajo.	C <input type="checkbox"/> Cumple con lo trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	D <input type="checkbox"/> Conoce a la perfección u trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza lo recursos. Realiza tareas adicionales a la encomendada.

RESPONSABILIDAD			
Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la municipalidad misma.			
A <input type="checkbox"/> Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	B <input type="checkbox"/> Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	C <input type="checkbox"/> Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	D <input type="checkbox"/> Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

<p>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <p>Evalúa la capacidad del empleado para proporcionar cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.</p>			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y en el de otras áreas.</p>

<p>CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES</p> <p>Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general, de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.</p>			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Cumple órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina e impuntualidad en su jornada laboral.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad que, acata las órdenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.</p>

<p>RELACIONES LABORALES</p> <p>Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes.</p>			
<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con los jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Desarrolla un trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitado.</p>

DISCRECION

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la municipalidad en general.

<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.</p>	<p>B <input type="checkbox"/></p> <p>Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la municipalidad, eventualmente comete alguna indiscreción.</p>	<p>C <input type="checkbox"/></p> <p>Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la municipalidad, no comete indiscreción.</p>	<p>D <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la municipalidad, por lo que siempre se considera digno de confianza.</p>
--	---	---	---

TABLA DE VALORACION

FACTOR	A	B	C	D
1. Calidad de Trabajo	0	7	14	21
2. Productividad	0	6	12	18
3. Responsabilidad	0	5	10	15
4. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
5. Cumplimiento de Normas e Instrucciones	0	3	6	9
6. Relaciones Laborales	0	2	4	6
7. Discreción	0	1	2	3

CALIFICACION POR PUNTOS Y POR RANGOS

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

FORMULARIO RH-019

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al/la evaluado/a _____

Con base a la evaluación realizada el empleado tiene una calificación de:

Excelente Muy Bueno Bueno Insatisfactorio

Comentarios: _____

Firma del/la evaluador/a

Fecha

Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

Fecha

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL/LA EVALUADO/A

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios: _____

Firma del evaluado/a

Fecha

ACCIONES ACORDADAS CON EL/LA EMPLEADO/A PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRAS OBSERVACIONES

Firma del evaluado/a

Fecha

FORMULARIO RH-020

REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del/la empleado/a: _____ Puesto que ocupa: _____

Nombre del/la jefe/a inmediato/a: _____ Puesto que ocupa: _____

FACTORES QUE SE OBSERVAN:

FECHA	FACTOR No	F	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
		D	

F: Incidentes favorables

D: Incidentes desfavorables

OBSERVACIONES: _____

Firma del empleado(a)

Firma del jefe inmediato

FORMULARIO RH-021

EVALUACION INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE JEFATURAS

Nombre del/la empleado/a: _____

Cargo: _____

Unidad: _____

Periodo evaluado/a: _____

INDICACIONES:

En cada factor escriba en la casilla correspondiente el puntaje que usted asigne al/la evaluado/a en la escala de 1 a 10.

Recuerde a la hora de evaluar tener a la mano el anecdotario de cada empleado/a, y el listado referencial conteniendo las descripciones específicas de cada factor para el puesto que se está evaluando.

Al finalizar la evaluación sume todos los puntajes obtenidos e indique la nota final en la escala que se encuentra al reverso de este formulario.

Para sustentar la objetividad del/la evaluador/a se sugiere en casos especiales, hacer las observaciones o recomendaciones específicas.

II. FACTORES A EVALUAR

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORIA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACTORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFACTORIO	EXCELENTE	
1. RESPONSABILIDAD Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.										
2. INICIATIVA Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.										
3. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO Identificación de los objetivos y políticas de la Municipalidad, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.										
4. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.										
5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.										
6. OBTENCION DEL RESULTADO Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.										

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORIA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACTORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFACTORIO		EXCELENTE
7. CAPACIDAD DE ANALISIS Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.										
8. MOTIVACION DEL PERSONAL Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.										
9. HABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.										
10. ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.										
11. CALIDAD DE SERVICIO Dar cumplimiento a los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por el cliente particular de cada unidad.										

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORIA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACTORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFACTORIO		EXCELENTE
12. CREATIVIDAD Habilidad para originar y desarrollar nuevos procedimientos para mejorar su trabajo.										

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA CAPACITACION Y DESARROLLO DEL/A EMPLEADO/A: _____

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTAJE	
PUNTO	CALIFICACION
HASTA 36	DEFICIENTE
DE 37 A 60	REGULAR
DE 61 A 84	BUENO
DE 85 A 108	MUY BUENO
DE 109 A 120	EXCELENTE

NOTA: No se olvide de efectuar previamente su evaluación y luego comentar el resultado de la misma con el/la empleado/a y pedirle su firma.

Nombre y Firma del jefe/a inmediato/a

Firma del/la jefe/a de unidad

FIRMA DEL/LA EMPLEADO/A

FECHA: _____

FORMULARIO RH-022

COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Fecha:

Señor: _____

Estimado señor:

Por este medio se le informa que los resultados de la evaluación del desempeño, como de sus aspectos personales fueron los siguientes:

EVALUACION DE FUNCIONES

Por los clientes: _____

Por el superior inmediato: _____

EVALUACION DE ASPECTOS PERSONALES _____

TOTAL PUNTOS GANADOS _____

Analizando los resultados obtenidos, es importante su cooperación en el sentido que mejore en las siguientes características de desempeño:

(Seguidamente se puede incluir un párrafo ya sea de felicitación o haciendo mención a la situación del evaluado).

Atentamente,

Firma Coordinador de UTI

cc: Arch. exp. Empleado

7. GLOSARIO

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

CARGO:

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.

PROFESIONALIZACIÓN:

Conversión de empleados (as) de nivel básico, medio o técnico a profesional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

POLÍTICA INSTITUCIONAL:

Son directrices que rigen la actuación de los miembros de la Unidad Técnica Intermunicipal en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.

ESTRATEGIA:

La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

CAPACITACIÓN:

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en la UTI, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

DESCRIPTOR DE CARGO:

Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

NIVELES FUNCIONARIALES:

Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos.

CATEGORÍAS:

Cada una de las jerarquías establecidas.

GRUPO:

Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción

SISTEMA RETRIBUTIVO:

Es la actividad mediante la cual la Mancomunidad evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento,

EVALUACIÓN:

Es un proceso a cargo principalmente por el jefe (a) inmediato. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el empleado manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el jefe inmediato.

REVISIÓN:

El empleado (a) podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

CALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA:

Constituye una cultura transformadora que impulsa a Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

PRINCIPIO DE EFICACIA:

Es la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.

PRINCIPIO DE EFICIENCIA:

Comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

8. ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AGI	Área Geográfica de Influencia
A/E	Auxiliar de Enfermería
AIEPI	Atención Integral de Enfermedades Prevalentes de la Infancia
AIN-C	Atención Integral a la Niñez en la Comunidad
ASIS	Análisis de Situación de Salud
ATA	Atenciones Ambulatorias
BCG	Vacuna contra la Tuberculosis (Virus Calmete Guerin)
CESAMO	Centro de Salud Médico Odontológico
CESAR	Centro de Salud Rural
CIS	Centro Integrado de Salud
CMI	Clínica Materna Infantil
COLOSUCA	Mancomunidad de Municipios Lencas del Centro de Lempira
CONE	Cuidados Obstétricos y Neonatales Esenciales
CGPS	Conjunto Garantizado de Prestaciones y Servicios de Salud
DGD	Dirección de Gestión Descentralizada
ENAPREAH	Estrategia Nacional de Prevención del Embarazo en Adolescentes en Honduras
ESFAM	Equipos de Salud Familiar
ICEC	Implementación Conjunta de Estrategias Comunitarias
FUM	Fecha de Última Menstruación
LINVI	Listado de Niños y Niñas para Vigilancia Integral
LISEM	Listado de Mujeres Embarazadas
MANCHORTI	Mancomunidad de Municipios en el Norte de Copán
MAMBOCAURE	Asociación de Municipios de la Botija y Guanacaure
MANCOSOL	Mancomunidad de Municipios del Sur Oeste de Lempira
MOCALEMPA	Mancomunidad que se deriva de la unión del nombre de dos ríos el Mocal y el Lempa
MAVAQUI	Mancomunidad de Municipios del Valle de Quimistan
MEF	Mujeres en Edad Fértil
ONG	Organización no Gubernamental
OMS	Organización Mundial de la Salud
PAI	Programa Ampliado de Inmunizaciones

POA	Plan Operativo Anual
PF	Planificación Familiar
RISS	Redes Integradas de Servicios de Salud
SEG	Semanas de Edad Gestacional
SESAL	Secretaría de Salud
TIFC	Trabajo con Individuos, Familias y Comunidad
UAPS	Unidad de Atención Primaria en Salud
US	Unidad de Salud
ULAT	Unidad Local de Asistencia Técnica
UTI	Unidad Técnica Intermunicipal
USAID NEXOS	Programa de Gobernabilidad Local Transparente y Entrega Mejorada de los Servicios
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 de Julio del 2010.
- Secretaría de Salud. Manual de Recursos Humanos para Gestores Descentralizados.
- AMHON (2011). Manual Genérico de Capacitación.
- AMHON (2011). Manual Genérico de Reclutamiento y selección de personal.
- AMHON (2011). Manual genérico de Evaluación del desempeño.
- MANCOSOL (2013). Manual de Organización y funciones. Unidad Técnica Intermunicipal.
- MANCOSOL (2013) . Reglamento Interno de la Mancomunidad del Sur Oeste de Lempira.
- MANCOSOL (2012). Manual de Recursos Humanos.
- Programa USAID-NEXOS (2013). Informe de Taller de Capacitación sobre Administración de Recursos Humanos. Gestores descentralizados de Salud.

