

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis institucional y propuesta de mejora del sistema
administrativo de gestión de recursos humanos, en la
Dirección Regional de Salud Huánuco durante el
periodo del 2019 - 2021**

Victor Abid Rixe Tarazona

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Dr. Felipe Gutarra Meza

Reconocimiento

A nuestros asesores:

Mag. Guillermo Uribe Córdova y Dr. Felipe Gutarra Meza, por su apoyo, motivación, persistencia, tiempo y paciencia para el logro del presente trabajo de investigación; por ser nuestra guía brindándonos sus conocimientos de manera constante para la culminación de la presente investigación.

Dedicatoria

A la memoria de Marlene Lucia y Anjhela Karina.

A Liliana Roxana por su apoyo incondicional y a Pierina Roxana, por ser el motivo de mi esfuerzo.

Índice

Asesor	ii
Reconocimiento.....	iii
Dedicatoria	iv
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xv
Capítulo I Generalidades.....	21
1.1. Antecedentes	21
1.2. Determinación del problema.....	39
1.3. Justificación del Plan.....	46
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	48
1.5. Descripción de los productos propuestos.....	49
1.6. Alcances y limitaciones del Plan de Gestión.....	50
Capítulo II El Diagnóstico	52
2.1. Propósito del plan.....	52
2.2. Diagnóstico Organizacional.....	52
2.2.1. La Organización General:.....	53
2.2.2. Análisis Interno.....	55
2.2.3. Entorno Organizacional.....	67
2.2.4. Alianzas Estratégicas.....	68
2.2.5. Diagnóstico de Realidad Problema.....	68
2.2.6. Problemas Institucionales.....	70
Capítulo III La Formulación	77
3.1. Marco teórico.....	77
3.1.1. Bases teóricas.....	78
• La Descentralización y Modernización del Estado Peruano: Un análisis de la confrontación del discurso a la realidad.....	78
3.1.2. Definición de términos básicos.....	154
3.2. Objetivos del Plan de Gestión.....	158
3.2.1. General.....	158

3.2.2. Específicos	158
3.3. Estrategias.	159
3.4. Productos.	160
Capítulo IV Propuesta de Implementación	164
4.1. Identificación de Recursos Críticos.	164
4.1.1. Recursos Humanos.	164
4.1.2. Recursos Financieros.	165
4.1.3. Recursos Logísticos.....	165
4.1.4. Recurso Tiempo.	166
4.2. Actores.	166
4.3. Arquitectura Institucional.	167
4.4. Metas periodo de 3 años.	168
4.5. Metodología y Técnicas.....	171
4.6. Aspectos Administrativos.	172
Capítulo V Análisis de Viabilidad y Factibilidad	176
5.1. Análisis de la Capacidad Institucional.	176
5.2. Metodología de Análisis de Actores – MACTOR.....	199
5.3. Identificación de sinergias y divergencias.	200
Capítulo VI El Control.....	202
6.1. Mecanismos de Seguimiento.	202
6.2. Evaluación.....	206
Conclusiones.....	210
Recomendaciones.....	221
Referencias Bibliográficas	224
Anexos	233
Anexo 01: Normas para el Sistema Administrativo de gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco	233
Anexo 02: Lineamientos generales y específicos para el desarrollo de procesos de selección y contratación de personal, en el ámbito del Decreto Legislativo N° 1057 – Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).....	243
Anexo 03: Plan de Capacitación.....	269

Anexo 04: Modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	282
Anexo 05: Inicio de incorporación al Proceso de Transito y preparación de la Entidad al Nuevo Régimen de Servicio Civil	292
Anexo 06: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco Año 2018.....	297
Anexo 07: Matriz de Consistencia.....	292

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Dirección Regional de Salud Huánuco - Establecimientos de Salud según categorías - 2018.....</i>	53
Tabla 2 <i>Proceso de Selección y Contratación de Personal</i>	58
Tabla 3 <i>Proceso de capacitación y desarrollo.....</i>	59
Tabla 4 <i>Proceso de capacitación y desarrollo.....</i>	60
Tabla 5 <i>Análisis de las Funciones en la Dirección Ejecutiva</i>	62
Tabla 6 <i>Análisis de la cantidad y calidad de personal que cuenta la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.</i>	64
Tabla 7 <i>Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.....</i>	66
Tabla 8 <i>Análisis proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.....</i>	67
Tabla 9 <i>Dirección Regional de Salud Huánuco, disponibilidad de Recursos Humanos.....</i>	71
Tabla 10 <i>Dirección Regional de Salud Huánuco, procesos de selección de personal.....</i>	72
Tabla 11 <i>Gobierno Regional Huánuco, ejecución del presupuesto en capacitación.</i>	74
Tabla 12 <i>Gobierno Regional Huánuco, ejecución de presupuesto en sentencias judiciales.....</i>	75
Tabla 13 <i>Detalle de productos, objetivos, tareas y metas en el trabajo de investigación.....</i>	168
Tabla 14 <i>Aspectos Administrativos para la Implementación del Trabajo de Investigación.</i>	173
Tabla 15 <i>Formato C: Tareas.....</i>	177
Tabla 16 <i>Formulario D-1: Desde el punto de vista de las reglas de juego.....</i>	181
Tabla 17 <i>Formulario D-2: Desde el punto de las relaciones Interinstitucionales.....</i>	184
Tabla 18 <i>Formulario D-3: Desde el punto de organización y asignación de funciones.....</i>	185
Tabla 19 <i>Formulario D-4: Desde el punto de las políticas de personal.....</i>	188

Tabla 20 <i>Formulario D-5: Desde el punto de insumos físicos y recursos humanos.</i>	189
Tabla 21 <i>Formulario D-6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.</i>	191
Tabla 22 <i>Formulario E-1: Consolidación de DCI relativos a la falta de Capacidad Institucional no relacionados con capacidades individuales.</i>	194
Tabla 23 <i>Formulario E-2: Consolidación de DCI relativos a la Capacidad Individual.</i>	196
Tabla 24 <i>Formulario F: Sinopsis de Estrategia y Programa de desarrollo institucional.</i>	196
Tabla 25 <i>Relación de los actores con los productos propuestos.</i>	200
Tabla 26 <i>Mecanismos de Evaluación de los objetivos específicos.</i>	202
Tabla 27 <i>Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 1.</i>	207
Tabla 28 <i>Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 2.</i>	207
Tabla 29 <i>Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 3</i>	208
Tabla 30 <i>Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 4</i>	208
Tabla 31 <i>Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 5</i>	209

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Servidores Públicos por régimen laboral a nivel nacional.....	35
Gráfico 2. Servidores Públicos Región Salud Huánuco.	36
Gráfico 3. GRH Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017 ..	38
Gráfico 4. DIRESA HCO, Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017	39
Gráfico 5. <i>Dirección Regional de Salud Huánuco – Organigrama Estructural.</i> ...	61
Gráfico 6. Dirección Regional de Salud Huánuco – Organigrama Estructural propuesto.	167

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis institucional y propuesta de mejora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, durante el periodo del 2018 -2020”, centra su foco en un aspecto muy importante dentro de la gestión pública, el mismo que se refiere a la gestión de los Recursos Humanos, más aún, cuando a través de las personas o servidores públicos se trasladan los servicios que las entidades públicas desarrollan hacia los ciudadanos en general.

Al respecto, la entidad bajo estudio es la Dirección Regional de Salud Huánuco que es el órgano de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional Huánuco, con personería de derecho público, que, por delegación del Ministerio de Salud, ejerce autoridad y rectoría de salud en el Departamento de Huánuco y que para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos institucionales, cuenta con un conjunto de unidades orgánicas de carácter lineal, apoyo, asesoría y de control, entre los que se encuentra la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, responsable de implementar los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Las constantes quejas, reclamos y denuncias en contra de dicha unidad orgánica, traducidos en una deficiente gestión de los recursos humanos, han motivado el desarrollo del presente trabajo de investigación, que busca analizar las causas que vienen limitando el adecuado accionar del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco y concluir con el desarrollo de un conjunto de productos, que implementados, coadyuvarán a la mejora del Sistema Administrativo en referencia y en consecuencia en la mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Es de resaltar que la deficiente gestión de los recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, no contribuye a la adecuada prestación de los servicios, tal es así que los escasos resultados que viene logrando dicho sistema administrativo, constantemente se ven cuestionados. Frente a esta problemática y a través del presente trabajo de investigación, se ha llegado a la conclusión, que, implementando adecuadamente el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas en instrumentos de gestión de recursos humanos, desarrollando rigurosos procesos de selección de personal, capacitación planificada y articulada con los objetivos institucionales, modificación del Reglamento de Organización y Funciones, e inicio del Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, los problemas identificados pueden verse revertidos en beneficio de la ciudadanía.

El planteamiento de solución a los problemas identificados, se sustenta en un nutrido marco teórico, experiencias y estudios muy serios en dicha materia, demuestran que nuestros planteamientos a la solución de los problemas tienen asidero científico, los resultados del análisis organizacional desarrollado bajo el enfoque de la metodología de Kast y Rosenzweig (1985) han permitido identificar y conocer la organización interna en detalle, así como también se logró conocer el entorno institucional según el enfoque de Collerette y Schneider (2012); asimismo, podemos concluir indicando que según la aplicación de la metodología del Sistema de Análisis de Capacidad Institucional - SADCI y el método MACTOR o Matriz de Alianzas y conflictos, el presente trabajo de investigación y fundamentalmente los productos propuestos para la solución de los problemas, son viables y factibles, tanto en su desarrollo como en su implementación.

Abstract

The present research work entitled "Institutional analysis and proposal for improvement of the Administrative System of Human Resources Management, in the Huánuco Regional Health Directorate, during the period 2018 -2020", focuses its focus on a very important aspect within the public management, the same one that refers to the management of Human Resources, even more, when through public persons or servants the services that public entities develop towards citizens in general are transferred.

In this regard, the entity under study is the Huánuco Regional Health Directorate, which is the line organ of the Regional Management of Social Development of the Huánuco Regional Government, with public legal status, which, by delegation of the Ministry of Health, exercises authority and rectory in health in the Department of Huánuco and that for the development and fulfillment of its institutional objectives, has a set of organic units of linear character, support, advice and control, among which is the Executive Direction of Management and Development Human Resources, responsible for directing, executing and controlling the technical processes and actions of the Administrative System of Human Resources Management.

The constant claims and complaints against this organic unit, translated into a deficient management of human resources, have motivated the development of this research work, which seeks to analyze the causes that are limiting the proper action of the Administrative System of personnel in the Huánuco Regional Health Directorate and conclude with the development of a set of products, which implemented, will contribute to the improvement of the Administrative System in reference and consequently in improving the satisfaction of internal and external customers of the organization.

It is noteworthy that the deficient management of human resources in the Huánuco Regional Health Directorate does not contribute to the adequate provision of services, such that the scant results that this administrative system has achieved are constantly being questioned. Faced with this problem and through this research work, it has been concluded that, by implementing an adequate human resources management policy, developing rigorous personnel selection processes, planned training and articulated with the institutional objectives, modification of the Regulation of Organization and Functions, and beginning of the Transit to the new regime of the Civil Service, the identified problems can be reversed in benefit of the citizenship.

The solution approach to the problems identified, is based on a large theoretical framework, experiences and serious studies in this area, show that our approaches to the solution of the problems have a scientific basis, the results of the organizational analysis developed under the approach of the methodology of Kast and Rosenzweig (1985) have allowed identifying and knowing the internal organization in detail, as well as knowing the institutional environment according to the approach of Collerette and Schneider (2012); We can also conclude that according to the application of the methodology of the Institutional Capacity Analysis System - SADCI and the MACTOR method or Matrix of Alliances and conflicts, the present research work and fundamentally the proposed products for the solution to the problem, are viable and feasible, both in its development and in its implementation.

Introducción

En los últimos diez años, el Perú logró tasas moderadas de crecimiento económico de la región; los niveles de pobreza no se redujeron como se esperaba, la recaudación fiscal se estancó y la asignación del presupuesto hacia los Gobiernos Regionales se mantienen con cifras históricas. Si bien la mejoría no es inmediata, y menos absoluta, se puede atestiguar por cifras macroeconómicas que muchos de los recursos generados producto de esta esperanzadora evolución no fueron orientados a combatir problemas sociales que viene aquejando al país durante décadas: tanto en materia de salud, educación, infraestructura, saneamiento básico, seguridad ciudadana, entre otros.

No obstante, lo mencionado, este tenue crecimiento económico juzgamos que aún mantiene una deuda pendiente respecto a la capacidad del Estado para *gestionar adecuadamente sus recursos*, así como de generar óptimas condiciones para un *crecimiento progresivo y sostenido* en el plano económico y social. En este sentido, podemos afirmar que, muy a pesar de que en los últimos años la asignación de recursos hacia los gobiernos regionales se ha incrementado sustancialmente, muchas entidades públicas en nuestro país —y muy en particular en la Dirección Regional de Salud Huánuco, Entidad en la cual centramos nuestro interés investigativo—, siguen teniendo una deficiente gestión de sus recursos.

En este sentido, la *poca claridad* de la gestión de los recursos humanos en la citada entidad pública configuró una *problemática base*, interesante de analizar y ser esclarecida, toda vez que nuestro interés investigativo apunta a generar aportes que contribuyan a una mayor efectividad en la gestión de los recursos humanos, con vistas al futuro.

Es así que al considerar *la deficiente gestión de los recursos humanos* como una problemática, además de real y vigente, común y reiterativa que se viene presentado en la Dirección Regional de Salud Huánuco, es que establecimos conveniente hacernos un cuestionamiento particular cuya delimitación y posterior debate configuraran el centro del presente Trabajo de Investigación: ¿Qué

acciones de mejora sería la más conveniente implementar en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de revertir los altos niveles de descontento laboral, baja calidad de contratación de personal y escasa implementación de los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos?

Consideramos la gestión de recursos humanos, un factor fundamental del problema, en tanto que la coexistencia de distintos regímenes laborales en el Estado peruano, así como la diversidad de escalas y conceptos remunerativos, sistema de carrera trunco, deficiente selección de personal y carencia de documentos de gestión actualizados, pueden estar repercutiendo negativamente el manejo adecuado de los recursos humanos en dicha entidad.

Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para dicha inversión. A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Pronunciamentos como el reseñado, evidencian la necesidad de establecer una eficaz política de tratamiento del factor *humano* dentro de nuestro contexto regional, pues la necesidad de mejorar el actual perfil del personal que tiene a su cargo la gestión de los recursos humanos, proyectamos se debe de formular bajo un *Plan de Profesionalización institucional público* a nivel de los gobiernos regionales, el cual se caracterice por contener como principales ejes lo siguiente:

- Fortalecimiento del proceso de implementación del conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, la gestión interna de la entidad, se verá mejorada.
- Establecimiento de un proceso de selección de personal basado en criterios estratégicos que privilegien la obligatoriedad de un sistema de evaluación de méritos, además de las competencias y habilidades; todo de manera conjunta.

Los resultados obtenidos deben generar un cuadro de méritos sobre el cual los primeros puestos sean los que obtengan las ofertas laborales.

- Una vez seleccionado el personal, se implemente para estos, de manera continua y permanente políticas de capacitación y desarrollo personal adecuadamente planificadas y articulados con los objetivos institucionales, contribuyan a mejorar la prestación de los servicios.
- Para el funcionamiento de los tres factores arriba señalados, surge la necesidad de actualizar el Reglamento de Organización y Funciones relacionado a la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, incorporando el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en el marco de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

De cumplirse los factores antes señalados —de manera articulada y complementaria— discurrimos que se generaría una contribución dirigida al mejoramiento de la gestión de recursos humanos, lo cual a su vez establecería una mayor posibilidad de tener trabajadores motivados y comprometidos para una gestión que requiere resultados más alentadores, en beneficio de la colectividad huanuqueña.

En defensa de esta propuesta aducimos que en la actualidad, en este aspecto se cuenta con diversas normas legales que regulan el desarrollo de procesos de selección basada en méritos, asimismo existen directivas que promueven el desarrollo de planes de capacitación y evaluación en el sector público nacional y regional, sin embargo, la experiencia nos vienen demostrando que estos instrumentos de gestión, se utilizan escasamente en algunos sectores del gobierno, muy a pesar de la existencia de otros marcos normativos, como la Ley del Servicio Civil y su reglamento, aún muchas entidades públicas se muestran renuentes a los beneficios que pueden traer un proceso de gestión de recursos humanos meritocrático y profesionalizado.

La propuesta de solución a los problemas detallados, se ha sustentado en base tanto a experiencias exitosas de gestión pública como en referencias teóricas especializadas en el tema, consideramos que la implementación de los productos propuestos en la presente trabajo de investigación, puede mejorar la gestión de los

recursos humanos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, orientadas a alcanzar mayor prosperidad, en comparación a los pocos resultados logrados hasta la actualidad.

Partiendo del análisis de los casos, proponemos al jurado, que, implementando en dicha entidad del Estado, los productos propuestos, podemos lograr un sistema administrativo de gestión y desarrollo de recursos humanos, orientado a una gestión eficaz y eficiente.

En el primer capítulo presentamos los antecedentes que sustentan la existencia del problema, la justificación del plan, los objetivos generales y específicos; también la descripción de los productos, alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo, se ha sustentado el propósito del trabajo de investigación, comprobándose la existencia en dicha entidad, de una inadecuada gestión de recursos humanos, en el marco de la metodología de Kast y Rosenzweig, que nos ha permitido describir internamente la organización, en base a los subsistemas; razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de gestión; asimismo se ha utilizado la metodología de Collerette y Schneider para el análisis del entorno inmediato, intermedio y global; se ha descrito la existencia de alianzas estratégicas que la entidad tiene con el entorno, concluyendo con la identificación y el enunciado de los problemas que lo están ocasionando.

En el tercer capítulo, se ha sustentado el marco teórico del presente trabajo de investigación, desarrollándose un análisis del proceso de descentralización en el Perú, asimismo algunos logros obtenidos en materia de regionalización y modernización de la gestión pública, intentos de reforma que se han propuesto realizar por diferentes gobiernos, asimismo esbozamos algunas tendencias que vienen aconteciendo en la gestión de los recursos humanos, aspectos recientes de la reforma del empleo público y su nuevo enfoque diseñados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, los mismos que coinciden con nuestra propuesta de solución a los problemas identificados. Consideramos que la metodología, conceptos y estrategias en la gestión de recursos humanos

diseñados por el ente rector, se ajustan a nuestra propuesta de alternativas de solución planteadas en el presente trabajo de investigación, sostenemos que la profesionalización en el sector público, es una estrategia en la gestión de los recursos humanos capaz, de contribuir en la solución de los problemas de gestión de personal y, consiguientemente, mejorar la prestación de los servicios públicos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

En el cuarto capítulo con detalles cuantitativos se ha considerado la implementación de las estrategias y de los productos propuestos, identificando aspectos críticos en materia de recursos humanos, financieros, logísticos y de tiempo, que, para el presente trabajo de investigación, no reviste significativas brechas; asimismo se ha descrito en el presente capítulo las metodologías y técnicas de investigación utilizadas para los análisis interno y externo de la organización.

El análisis de viabilidad y factibilidad del presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el quinto capítulo, los mismos que a través de las metodologías (SADCI), Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional y MACTOR, se ha logrado demostrar, que el presente trabajo de investigación es viable y factible.

Los mecanismos de control, seguimiento y evaluación se han desarrollado en el capítulo seis, estableciéndose en dicho apartado, los mecanismos de monitoreo y evaluación.

Finalmente, en el capítulo siete del presente trabajo de investigación, se detallan las conclusiones y recomendaciones, demostrando que desarrollando e implementando los productos recomendados, podemos lograr los objetivos establecidos.

A través del presente trabajo de investigación, se han desarrollado recursos, traducidos en productos, que de implementarse podrán solucionar los problemas identificados, por ende, constituye un tipo de Investigación aplicada, dado que se han analizado hechos y casos concretos sobre la problemática de gestión de

recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, los mismos que mediante el presente estudio, pueden ser solucionados en el marco de la nueva gestión recursos humanos, con vistas en mejorar la prestación de los servicios en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

El autor

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Las economías del mundo globalizado en épocas actuales vienen afrontando diversos retos y divergencias, los cuales tienen íntima relación con las gestiones gubernamentales; en este sentido se puede apreciar que se han ensayado en diferentes países del mundo desde la implementación de una serie de modelos *convencionales* hasta aportar por estrategias de gobierno basados *en resultados*, algunos con efectos favorables y otros menos acertados.

Esta problemática no es una excepción en el Perú. Esto en razón que se puede evidenciar sobre todo en las últimas décadas en que se implementaron diferentes modelos y tipos de gestión que, una vez llevados a la práctica, han generado disímiles resultados. Es así que en nuestra historia republicana contemporánea podemos apreciar cómo se han alternado desde gobiernos con marcadas tendencias *estatistas*, *centralistas*, o *liberalistas*, hasta una cierta combinación de estas tipologías, las cuales han influido directa o indirectamente en nuestra economía, sobre todo en los últimos cuatro decenios.

Ahora bien, en la actualidad, si bien nos encontramos en un contexto en el cual se habla de *potenciales riesgos económicos* —producto, principalmente, de una paulatina *desaceleración económica*— lo cierto es que, si miramos el pasado inmediato, los índices macroeconómicos en nuestro país, mostraron cifras alentadoras desde el año 2008. Puede apreciarse así que, después de haber superado la desavenencia con la comunidad económica mundial, el Perú ha tenido la oportunidad de consolidar su crecimiento y desarrollo. No obstante, lo anterior, debe de considerarse que importantes estudios y análisis sobre *gestión pública* concluyen que las economías sostenidas y de

éxito, fueron posibles gracias a la implementación de un Estado moderno, eficiente, transparente y (materia pendiente en nuestro caso) *descentralizado*, el cual presta sus servicios teniendo muy en cuenta la perspectiva del ciudadano.

En lo que concierne estrictamente a nuestra realidad, en la Dirección Regional de Salud Huánuco se considera que vale la pena (para efectos de esta investigación y de una manera panorámica), poder resaltar algunos problemas que se presentan en la gestión de los recursos humanos, que viene afectando la administración de este en desmedro de la prestación de los servicios a los ciudadanos: entre lo más resaltantes se puede mencionar:

Escasa o débil acción en la Implementación del Proceso de Tránsito al Nuevo Régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057.

Que, mediante Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, a fin de que presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Que, en el marco de la Ley antes citada, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ha aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE, modificado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, los lineamientos para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil;

Los Lineamientos citados establecen que durante la Etapa 1: Preparación de la entidad, se conforme una Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil, la misma que estará encargada de impulsar el proceso de Tránsito al nuevo régimen y la difusión, supervisión de cada una de sus etapas y, en representación de la entidad coordinará con la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR el desarrollo de las etapas de dicho proceso.

De acuerdo a la norma legal precitada, todas las Instituciones Públicas del Estado, deben conformar su Comisión de Transito al Régimen del Servicio Civil Ley N° 30057, el propósito de esta reforma es buscar mayor eficiencia en los trabajadores del Sector Publico de los tres niveles de gobierno, mediante procesos meritocráticos de selección de personal, evaluación, capacitación y mejores retribuciones económicas.

La omisión en la implementación de esta Reforma, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, viene perjudicando a los Servidores Administrativos de esta Institución, en razón que se encuentran truncadas sus expectativas de progresión en la carrera pública, por consiguiente, sus posibilidades de incrementos salariales, capacitación y desarrollo personal, también se encuentran postergadas.

Los usuarios y la comunidad en general también están perjudicándose, por cuanto, al no tener un eficiente Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud de Huánuco, las prestaciones de los servicios públicos son deficientes y poco transparentes, la falta de implementación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, posterga también al usuario interno y externo, su derecho a recibir un servicio adecuado y transparente

En este contexto, se puede mencionar a modo de evidencia algunas noticias relacionadas a supuestos actos de corrupción que han sido ventilados por la prensa en la Región Huánuco, como la encontrada en la siguiente referencia periodística: (MAYHUIRE RODRIGUEZ, 2012)

«El titular de la Primera Fiscalía Provincial Penal de Huánuco, Jaime Coasaca Torres, abrió investigación preliminar contra el presidente regional, Luis Picón Quedo y el procurador Iban Albornoz Ortega, quienes fueron denunciados por el representante legal del consorcio Vial Monzón, empresa con la que el gobierno regional tiene litigio por el delito de asociación ilícita para delinquir y estafa desde el año pasado. Milca Alarcón Julián, argumenta en la denuncia

que Iban Albornoz Ortega y Luis Picón se negaron acudir a la Cámara de Comercio de Huánuco, para conciliar sobre el proceso existente. Ambas autoridades no acudieron, argumentando que es facultativo, además, porque el proceso está judicializado». (p. 9)

Al respecto, podemos hacer mención que el problema de la corrupción afecta transversalmente el sistema de gobierno y por ende el funcionamiento del estado peruano, y en ese contexto, las acciones del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos, también se ven continuamente involucradas, las designaciones en los cargos directivos y de confianza, se encuentran asediados por la política, no se toman en cuenta los requisitos y competencias que demandan los puestos, desde la perspectiva meritocrática, las contrataciones y designaciones obedecen fuertemente al interés político, consideramos que esta suerte de *flagelo social* tiene sus raíces principalmente en la formación personal y académica de los funcionarios públicos, (aunque no de manera restrictiva) aspectos que devienen en posterior carencia de habilidades socioemocionales y cognitivas en dichos trabajadores. En nuestro medio, los factores mencionados generan más posibilidad a ser proclive a los actos de corrupción, es por ello que se podría continuar citando notas periodísticas que corroboran la falta de *estrategia en la Gestión de Recursos Humanos*, En este sentido, es pertinente analizar la siguiente nota periodística: (Ib.)

«Como se recuerda, el Consorcio Vial Monzón, el 2010 ganó la buena pro para ejecutar la construcción del puente carrozable Cashapampa en Monzón, Huamalíes, con una inversión de 5 millones 500 mil soles, sin embargo, no avanzaron ni el 5% de la obra pese a que recibieron un adelanto de 3 millones de soles. Por eso el gobierno regional en junio del año pasado rescindió el contrato, y a través de la Procuraduría Regional, decide denunciar por el delito de asociación ilícita para delinquir y estafa, el cual está en proceso de investigación, en la segunda fiscalía penal». (p. 10)

La citada nota periodística, también nos pone de manifiesto la precaria gestión de los recursos humanos en la Región Huánuco, supuestos actos de corrupción detallados en la referencia, pueden ser hechos aislados excepcionales que en todo gobierno pueden acontecer. Sin embargo, después de dos años de acaecidas las citadas noticias, la nueva gestión del gobierno regional huanuqueño elabora un balance de los cien primeros días de gobierno, siendo que se advirtiera que existen muchas obras paralizadas en el Departamento de Huánuco, correspondiente a la gestión del Médico Luis Picón Quedo, ex presidente del Gobierno Regional Huánuco, periodo 2011 – 2014.

Asimismo, se considera importante detallar los pormenores de la nota periodística denominada: *Malversación de millones de soles, fianzas ilegales y obras deficientes dejó la ex gestión del Gorehco* [Gobierno Regional Huánuco], publicado por el Diario Ahora de fecha 12 de marzo del 2015, en donde se indica lo siguiente: (TRUJILLO PAZOS, 2015)

«Malversación de fondos por más de S/. 29 millones, valorizaciones pendientes de pago de S/. 29 millones, obras con deficiencias, adicionales ejecutados sin autorización de la entidad, obras inconclusas, cartas falsas e ilegales, entre otras “perlas” de la ex gestión de Luis Picón Quedo reveló ayer la administración de Rubén Alva. Es más, de una hora de conferencia el gerente de infraestructura Jhon Álvarez, y la directora de Administración, Rosa Huamán, mostraron las irregularidades que dejó en obras y el manejo de recursos la ex gestión». (p. 3)

Como se puede apreciar, las autoridades actuales del Gobierno Regional Huánuco manifestaron los pormenores de los presuntos actos de corrupción indicando, asimismo, que la Gerencia Regional de Infraestructura encontró 59 obras con deudas de S/ 29 millones por 109 valorizaciones, también se otorgaron adicionales sin autorización, como en el caso de la construcción del Hospital de Tingo María, Estadio Deportivo de Chavinillo, Camino Vecinal San Miguel de Cauri, entre otros.

En la referida nota periodística se indica asimismo que el Gobierno Regional de la Gestión del Medico Luis Picón Quedo, ha dejado obras inconclusas valorizadas al 100%, como son los colegios de Punto Unión, Moscatuna, Estanque, Montegrande, entre otros, también se halló obras valorizadas sin avance físico real como el colegio de San José de Yarowilca, el Mercado de la Unión, el sistema de agua de Huarín y Puerto Inca, se detectó también que un ingeniero civil fue contratado como supervisor y residente en obras distintas al mismo tiempo.

En cuanto a la Construcción del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, la nota periodística indica que irregularmente se contrató la ejecución de la obra principal antes de contratar la construcción del Hospital de Contingencia. Además, adelantó S/. 16 millones a la empresa sin tener una opinión de la supervisión sobre los plazos de adelanto. Por si fuera poco, también existen supuestos actos de corrupción en la construcción del complejo de Paucarbamba, cartas fianzas falsas e ilegales y maquinaria desmantelada en la planta asfaltadora del Gobierno Regional de Huánuco.

En razón a lo vertido en la nota periodística detalladas líneas arriba, el Gobernador Regional de Huánuco Ing. Rubén Alva Ochoa, ha manifestado que su gestión luchará frontalmente contra la corrupción, sin embargo la percepción ciudadana indica que el actual Gobierno Regional de Huánuco, se muestra pasivo, en relación a los supuestos actos de corrupción incurridos por el ex presidente médico Luis Picón Quedo, al respecto es conveniente detallar la entrevista sostenida al Gobernador Regional de Huánuco sobre el presente espinoso tema, vertido en el Diario Ahora de fecha de 21 abril del 2015: (Ib.)

«Alva dijo que su lucha contra la corrupción será frontal. Anuncio la firma de un convenio con la Contraloría General de la República para dar autonomía e independencia al Órgano de Control Institucional del Gorehco [Gobierno Regional Huánuco] “para que ningún presidente interfiera en su trabajo”. Sin

embargo, evitó detallar qué acciones adoptaron para denunciar a los responsables de las irregularidades en la ex gestión como el adelanto de S/. 16 millones en el hospital HV [Hermilio Valdizán], el dinero público depositado irregularmente en la cuenta de fiel cumplimiento del Gorehco [Gobierno Regional Huánuco], entre otras. Solo dijo que los casos se envían al OCI [Órgano de Control Institucional] para que haga las recomendaciones y Presidencia lo remita a Procuraduría para que denuncie a los responsables. Asimismo, dijo que, en equipo, las áreas de Infraestructura, Asesoría Legal y Procuraduría trabajan para defender los arbitrajes de las obras donde hay millones de nuevos soles en juego. Aseguró que cada arbitraje será bien defendido». (4)

Deficiente proceso de cobertura de Plazas Vacantes del Decreto Legislativo 276, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, a la fecha cuenta con aproximadamente 06 plazas vacantes del Decreto Legislativo 276, consignadas en el Cuadro para Asignación de Personal Provisional y Presupuesto Analítico de Personal.

De acuerdo con el Artículo 8º numeral 8.1 de la Ley de Presupuesto año 2017, Ley 30693, se encuentra prohibido el ingreso de personal en el Sector Público por servicios personales y el nombramiento, salvo entre otros en el supuesto siguiente: c) La contratación para el reemplazo por cese, ascenso o promoción del personal, o para la suplencia temporal de los servidores del Sector Público, en tanto se implemente la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, en los casos que corresponda. En el caso de los reemplazos por cese del personal, este comprende al cese que se hubiese producido a partir del año 2016, debiéndose tomar en cuenta que el ingreso a la administración pública se efectúa necesariamente por concurso público de méritos y sujeto a los documentos de gestión respectivos.

Sobre este particular, la Ley Marco del Empleo Público, establece que el acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, sobre la base de los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades (artículo 5º); y que la inobservancia de las normas de acceso vulnera el interés general e impide la existencia de una relación válida, sancionando con nulidad los actos administrativos que las contravengan, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de quien lo promueva, ordena o permita (artículo 9º).

El Decreto Legislativo N° 1023 por su parte, establece en el artículo IV de su Título Preliminar que "El Ingreso al servicio civil permanente o temporal se realiza mediante procesos de selección transparentes sobre la base de criterios objetivos, atendiendo al principio del mérito".

Mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, "Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, que establece que las entidades públicas cuenten con perfiles de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que prestan y que les permitan gestionar los procesos de Administración de Puestos, Selección de Personal, vinculación, inducción, desplazamientos, evaluación de desempeño, capacitación y progresión en la carrera.

De conformidad a lo dispuesto en las normas antes mencionadas, la Dirección Regional de Salud Huánuco y todas las entidades públicas, deben realizar concursos internos de promoción para cubrir sus plazas vacantes, luego brindar oportunidad de reasignación de aquellos servidores públicos, cuyos cónyuges residan en lugar distinto, tendrán prioridad en su traslado por reasignación o cambio de colocación al lugar de residencia de éstos se encuentran en zonas alejadas (Ley 23284).

Lo detallado líneas arriba, no se desarrolla en la Dirección Regional de Salud Huánuco, consideramos, por motivos que en el Reglamento de Organización y Funciones vigente, de dicha unidad orgánica, no detalla con precisión, las funciones previas que deben desarrollarse para la cobertura de plazas vacantes, no existe una unidad orgánica al interior de dicho sistema administrativo encargado de planificar las necesidades de recursos humanos, como tampoco de organizar, costear, preparar bases administrativas y otros, que viabilicen los procesos de selección de personal, conducentes a la cobertura de plazas vacantes, se deja a responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos dichas actividades, recargando sus funciones y actividades, propias del cargo Jefatural.

Estas deficiencias, de no cubrir oportunamente plazas vacantes, producidas por diferentes motivos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, perjudica el normal funcionamiento de la entidad, por motivos que muchas funciones, actividades y tareas pueden dejar de funcionar o desarrollarse en perjuicio de la prestación de los servicios, en los Establecimientos de Salud, la falta de cobertura de plazas vacantes, limita la prestación de los servicios, menos médicos y otros profesionales de la salud, por dicha deficiencia.

Deficiente Implementación de las Compensaciones y Entregas Económicas establecidas en el Decreto Legislativo 1153, en el ámbito de las Unidades Ejecutoras de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

La compensación y entrega económica es el conjunto de ingresos que la entidad destina al personal de la salud, para retribuir de modo general la prestación de sus servicios a la entidad. Está conformada por la Valorización Principal, Valorización Ajustada y Valorización Priorizada, normado por el Decreto Legislativo N° 1153, que regula la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de la salud al servicio del Estado.

De acuerdo a la precitada norma legal, en el ámbito de la Dirección Regional de Salud, Redes de Salud y Hospitales, el personal de salud, solo vienen percibiendo la Valorización Principal y en algunos casos la Valorización por Atención Especializada, encontrándose pendiente de atender otras compensaciones, establecidas en dicha norma legal.

La Base Legal que regula el Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no detalla al Decreto Legislativo N° 1153, asimismo no se menciona en dicho documento de Gestión la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, su Reglamento e Instrumentos Técnicos de aplicación, la omisión de las normas legales en dificulta la asignación de nuevas funciones en la gestión de recursos humanos, a la fecha, se encuentran pendientes de atención bonos por Especialidad, Áreas Críticas, Cargos Jefaturales y otros.

Las deficiencias antes mencionadas, consideramos que no es posible subsanar, en el entorno organizacional vigente, urge la necesidad de incorporar un conjunto de políticas regionales, en materia de gestión de las compensaciones, que viabilicen la adecuada implementación de la política nacional.

La deficiente gestión de las compensaciones económicas genera un malestar en los servidores civiles de la entidad, propicia un clima laboral inadecuado, reclamos, quejas y denuncias judiciales, incrementan la carga laboral del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, desmotiva al personal y consecuentemente, los maltratos, falta de atención, absentismo y hasta inadecuado uso de recursos y corrupción, se acentúan, en perjuicio de la prestación de los servicios de salud.

Escaso desarrollo de los Perfiles de Puestos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco

El artículo 134º del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que cada entidad pública, aprueba su respectivo Manual de Perfiles de Puestos (MPP), en el que se describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, de acuerdo con la directiva que establezca la Autoridad Nacional del Servicio Civil, para dicho fin.

La Oficina de Recursos Humanos, o quien haga sus veces, realizará las coordinaciones con las áreas pertinentes para la publicación del MPP y sus actualizaciones, en el portal de transparencia de la entidad, una vez aprobado el documento por las instancias respectivas.

Que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052 y 064-2016-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, establece que las entidades públicas, **obligatoriamente** deberán utilizar la metodología propuesta para la formulación de los Perfiles de Puestos.

A la fecha, el documento de gestión en referencia se encuentra pendiente de desarrollar en la Dirección Regional de Salud Huánuco, las diferentes acciones del Sistema Administrativas de Gestión de Recursos Humanos se vienen desarrollando sin perfiles de puestos.

La falta del indicado documento de gestión en dicha entidad pública, puede ocasionar una deficiente gestión de los recursos humanos, se observa, que las asignaciones de funciones, nombramientos y otras acciones de personal, en la entidad, no se desarrollan en base a perfiles de puestos, en tal sentido, se termina contratando persona inadecuadas para los puestos, con escasa capacitación, habilidades y competencias, lejos de ser una ayuda en la prestación de los servicios, obstaculizan, maltratan, entorpecen y dificultan la prestación de los servicios.

Deficiente Implementación de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

La Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene como objeto promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país; dicha norma establece como deber de los empleadores fomentar la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes a través del dialogo social velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia.

Que, conforme a lo dispuesto en el artículo 29° de la Ley N° 29783, los empleadores con veinte o más trabajadores a su cargo constituyen un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyas funciones son definidas en el Reglamento de la citada norma, aprobado mediante Decreto Supremo N° 005-2012-TR, el cual está conformado en forma paritaria por igual número de representantes de la parte empleadora y de la parte de los servidores.

Que, en el artículo 38° del Reglamento de la citada Ley dispone que el empleador debe asegurar, cuando corresponda, el establecimiento y el funcionamiento efectivo de un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo – CSST, el reconocimiento de los representantes de los trabajadores y facilitar su participación; asimismo, el artículo 48° de dicho Reglamento señala que el empleador, conforme lo establezca su estructura organizacional y jerárquica, designe a sus representantes titulares y suplentes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo – CSST, entre el personal de dirección y de confianza.

La carencia de una adecuada organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, no permite implementar el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo en esta Dependencia, acciones como el desarrollo y elaboración del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISS), organización de la documentación del Sistema de Gestión de

la Seguridad y Salud en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano” de Huánuco, Identificación de riesgos laborales, mapeo de riesgos, planificación de actividades preventivas y programa anual de Seguridad, se vienen postergando reiteradamente.

Las normas y disposiciones legales para afrontar la emergencia sanitaria que vive el país, ha encomendado como nunca antes al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de las entidades públicas, implementar acciones de mitigación que reduzcan las infecciones por la presencia del Covid-19, en la población y en los servidores civiles. En el ámbito laboral, se ha instruido a los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo, desarrollar acciones sobre medidas de seguridad laboral, desde el uso obligatorio de los equipos de protección personal, hasta la adecuación de ambientes y espacios, sin embargo, muchas de las entidades públicas y en particular en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, dichos órganos colegiados, no han sido constituidos y los recientes, están desarrollando denodados esfuerzos acciones de capacitación y prevención para mitigar los efectos devastadores de la pandemia, con graves consecuencias ya en curso, como el masivo contagio de trabajadores y hasta pérdidas irreparables de vidas humanas, la deficiente gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, esta pasando la factura muy costosa.

Deficiente Implementación del Plan de Desarrollo de las Personas PDP en el Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco.

El Decreto Legislativo N° 1025 y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, establece las normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.

Asimismo, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, de fecha 08 de agosto del 2016 se formalizó la aprobación de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

El numeral 6.4.1.1 de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas” establece que el Comité de Planificación de la Capacitación está integrado por el responsable de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces, quien preside el Comité; el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o quien haga sus veces; el representante de la Alta Dirección que será responsable de un órgano de línea designado por el Titular de la entidad y el representante de los servidores civiles; asimismo dispone que la conformación del referido Comité se oficializa mediante Resolución del Titular de la entidad.

La emergencia sanitaria por la presencia del Covid-19, en nuestro, ha puesto en evidencia la precaria situación del Sistema Nacional de Salud, no sólo falta recursos humanos, infraestructura física, equipos, medicamentos e insumos médicos, sino también se ha evidenciado la falta de capacitación y competencia en muchos trabajadores del sector salud, los mismos, que no están permitiendo responder adecuadamente la prestación de los servicios, los débiles conocimientos en el uso de las tecnologías de la Información, no está permitiendo brindar eficientemente los servicios de telesalud, telemedicina, Teleconsulta y otros, que el Ministerio de Salud ha implementado para reducir los niveles de contagio en la población, las acciones de capacitación en línea o virtuales, también no ha sido adecuadamente acogido, por los débiles conocimientos en dicha materia por el personal asistencial y administrativo, deficiencias que vienen desde la carencia de los planes de capacitación que es urgente implementar en el sector público en general.

Frente a la necesidad expuesta, el Estado requiere de *empleados públicos* para cumplir diversas funciones, las mismas que por su complejidad, según el Artículo 13º numeral 2 del Texto Único Ordenado (TUO) de la Normatividad del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2010-PCM, clasifica a dichos servidores en: 1) *Funcionario público*, las mismas que pueden ser: Funcionario de elección popular directa y universal o confianza

política originaria, de nombramiento o remoción regulados, de libre nombramiento y remoción; 2) *empleado de confianza*; 3) servidor público, que se clasifican en: directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo.

En este mismo sentido cabe señalar, en materia de estadística, que de acuerdo a las publicaciones emitidas por la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2012), en los últimos años, «El Perú cuenta con 1 millón 300 mil servidores públicos al servicio de la ciudadanía en sus distintas instituciones: administración pública, empresas públicas, fuerzas armadas y policiales». (Presidencia del Consejo de Ministros - Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012) (p.92-93), de los cuales 17% es personal con Contrato Administrativo de Servicios CAS, 7% corresponde al Régimen de la actividad privada (Decreto Legislativo n.º 728) 16% personal de la Carrera Administrativa, (Decreto Legislativo n.º 276) 59% carreras especiales como trabajadores de Educación, Fuerzas Armadas y Policiales, Salud, Magistrados, Diplomáticos y 1% otros no identificados.

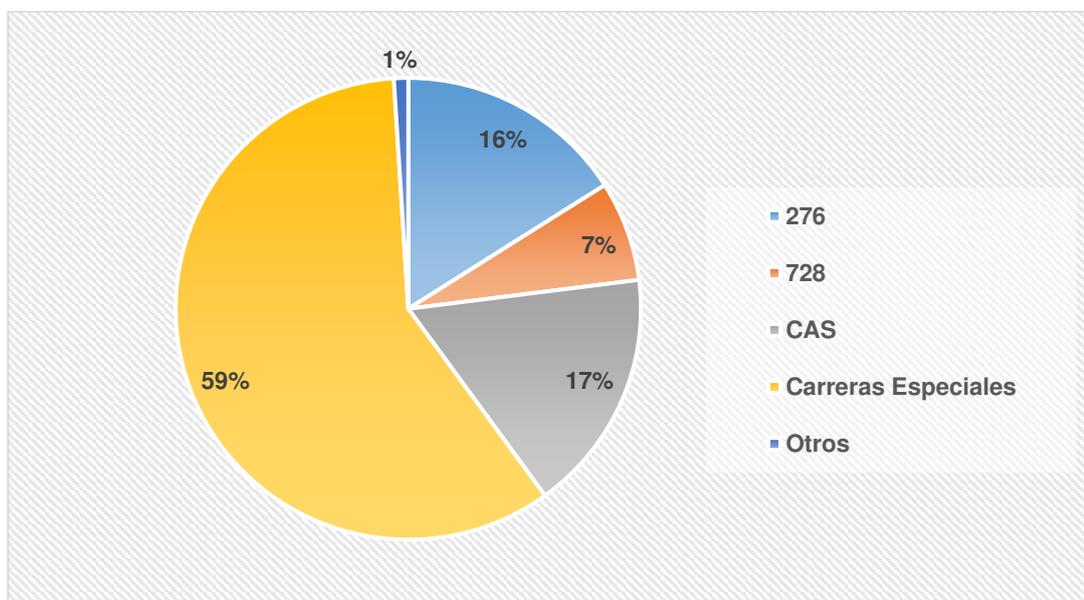


Gráfico 1. Servidores Públicos por régimen laboral a nivel nacional

Servidores Públicos por régimen laboral a nivel nacional - Presidencia del Consejo de Ministros, Autoridad Nacional del Servicio Civil, Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma 2012.

En el ámbito de la Región Salud Huánuco, según el Registro Nacional del Personal de la Salud (INFORHUS) al 31 de agosto de 2017, se advierte que, en dicho sector, se cuenta con 7,701 servidores públicos, distribuidos por regímenes laborales: 4,235 en el Decreto Legislativo N° 276, 2,978 en el Decreto Legislativo N° 1057 CAS, 150 en el Decreto Legislativo N° 728, 322 por locación de servicios y 16 sin registro.

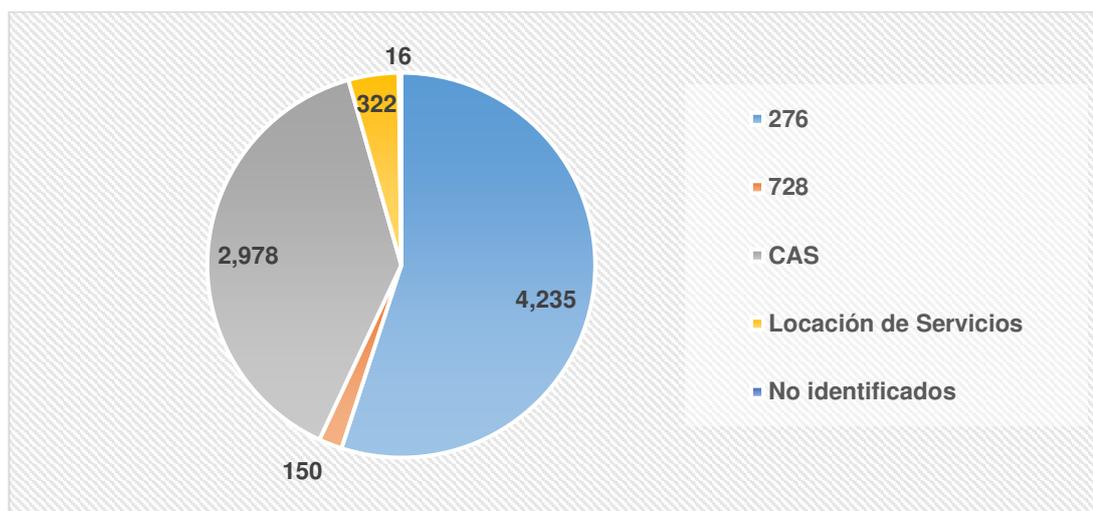


Gráfico 2. Servidores Públicos Región Salud Huánuco.

Servidores Públicos por régimen laboral - Registro Nacional del Personal de la Salud (INFORHUS) al 31 de agosto de 2017

El crecimiento del Producto Bruto Interno 2008-2013 en la Región Huánuco por su parte, según el análisis económico del Instituto Peruano de Economía – IPE, presenta cifras positivas entre los años 2008 al 2013, la crisis económica internacional ha tenido repercusiones desfavorables en el año 2009 tanto a nivel nacional como regional, inmediatamente después de haberse beneficiado positivamente la Región Huánuco en el año 2008 con un crecimiento económico de (9.1%), descendió drásticamente en el año 2009 a (1.0%), sin embargo a partir de los años 2010 al 2013, las cifras de crecimiento económico en la citada región fueron positivas, consideramos que este auge económico haya tenido sus bases principalmente en la inversión privada, el boom inmobiliario que se viene desarrollando en la ciudad, como la construcción de las Torres Templo, Bolívar I y Bolívar II, asimismo la construcción de la Residencial San Francisco y otros en las zonas de

Paucarbambilla, Paucarbamba, los Portales y Miraflores de la ciudad de Huánuco, han dado lugar al crecimiento económico en dicha región, añadido a estas inversiones, la aparición de Centros Comerciales como Open Plaza, Real Plaza y Metro.

Diversos estudios concluyen que una de las principales causas de los pocos resultados en la gestión gubernamental se debe, entre otros factores, a una inadecuada política en el manejo de recursos humanos. Esas mismas voces plantean a su vez que las organizaciones públicas deben orientar sus estrategias principalmente al fortalecimiento del capital humano. Ahora bien, discernimos que esta tendencia surge como respuesta si consideramos que en las actuales circunstancias —donde el uso intensivo de las tecnologías de información y la imposición de la modernización propias de un entorno de globalización al interior de las organizaciones hacen necesario capitalizar el talento humano al interior de éstas— las nuevas tendencias en la gestión del empleo ya no obedecen restringidamente a intereses políticos, en tal sentido se viene dando más valor al recurso humano *calificado*.

En este sentido consideramos que estas modernas tendencias en gestión de los recursos humanos (aplicables en sus principios generales tanto en organizaciones públicas como privadas), apuntan hacia una suerte de *horizonte estratégico*, en el cual se considera que cualquier proyecto social, económico y en general en los tiempos actuales, siente depender en buena medida de un adecuado reclutamiento, desarrollo y manejo del capital humano, así como disponer del mejor personal en todo momento, ordenar sus aspiraciones con los objetivos organizacionales, se consideran de estratégico y primordial en las estructuras modernas de nuestras épocas.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, no se encuentra fuera del contexto de la problemática nacional esgrimida líneas arriba, las diferentes políticas de reforma del Estado, también, han sido implementadas en dicho sector, sin embargo, los resultados no son los más adecuados, a luz de los acontecimientos, en materia de ejecución del presupuesto, podemos observar

que en dicha entidad, entre los años 2007 al 2014, la ejecución del presupuesto no ha sido lo más óptimo, consideramos que esta deficiencia puede tener sus raíces en la deficiente gestión de los recursos humanos.

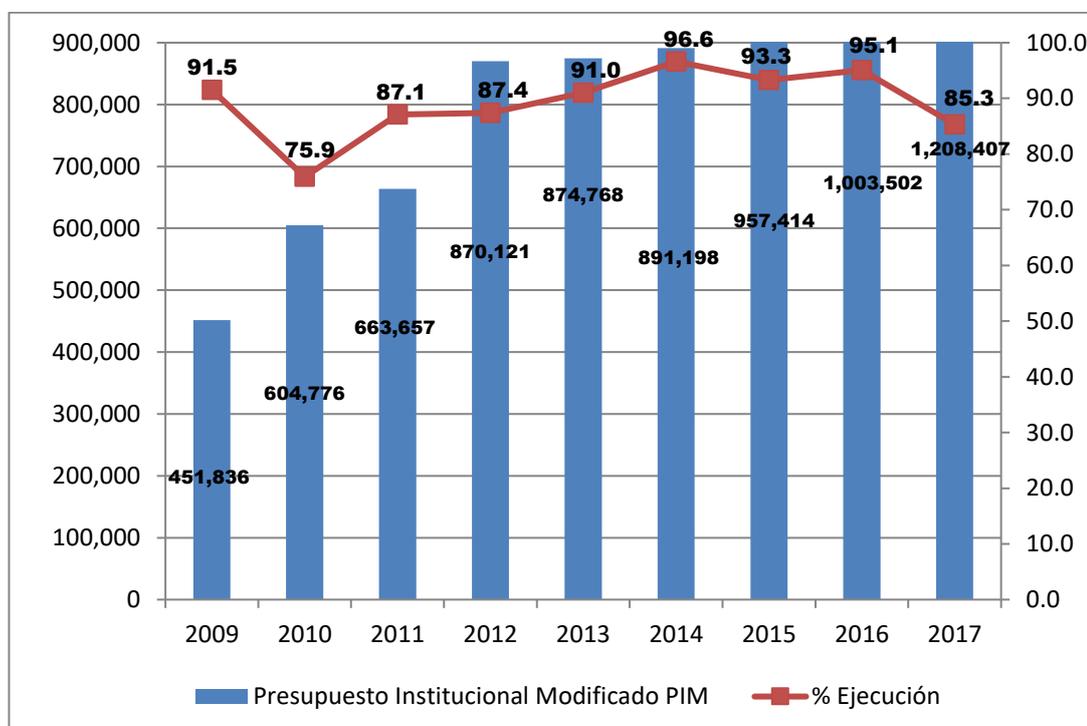


Gráfico 3. GRH Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017

Gobierno Regional Huánuco Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017 (Millones de Soles). Fuente: Consulta amigable SIAF-MEF, al 31 de diciembre 2017.

En el nivel Regional, el presupuesto asignado al Pliego Gobierno Regional Huánuco, se ha incrementado significativamente de 451 millones en el año 2009 a 1,208 millones en el año 2017, no obstante el promedio anual de ejecución presupuestal, fue de 89.24% en dicho periodo, si bien ello resulta ser una fuerte inyección de recursos, no se muestra un nivel de gasto en la misma medida, por el contrario la ejecución ha decrecido como el caso del año 2010, en donde la ejecución del gasto solo alcanzó el 75.9%, en los siguientes años se observa que la gestión del presupuesto, tampoco fue el más óptimo, esto denota que la administración de los recursos económicos, no fueron adecuadamente gestionados, indicador que nos muestra también una deficiente gestión de los recursos humanos en la Región Huánuco.

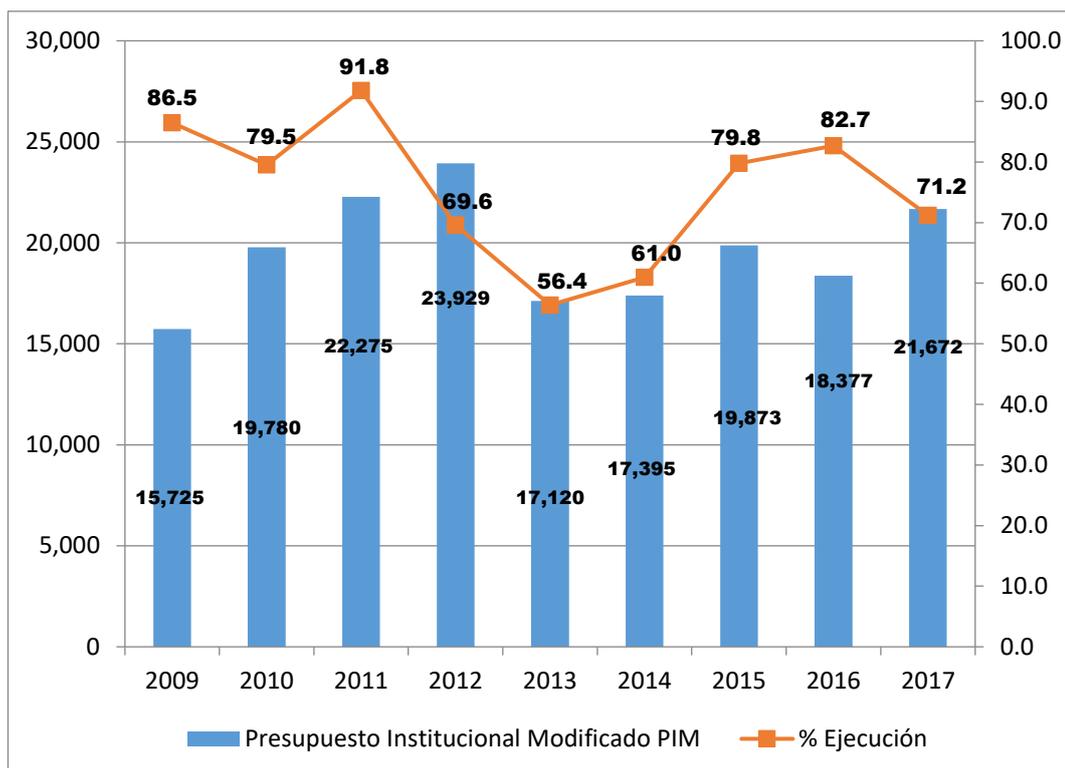


Gráfico 4. Diresa HCO, Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017
 Dirección Regional de Salud Huánuco, Evolución y Ejecución del Presupuesto Periodo 2009 al 2017 (Millones de Soles). Fuente: Consulta amigable SIAF-MEF, al 31 de diciembre 2017.

En el nivel de la Dirección Regional de Salud Huánuco, el presupuesto asignado a dicho sector para bienes y servicios por toda fuente de financiamiento, se ha incrementado de 15 millones en el año 2009 a 21 millones en el año 2017, no obstante el promedio anual de ejecución presupuestal, fue de 75.39% en dicho periodo, si bien ello resulta ser un incremento presupuestal, no se muestra un nivel de gasto en la misma medida, por el contrario la ejecución ha decrecido como el caso del año 2013, en donde la ejecución del gasto solo alcanzó el 56.4%, los siguientes años tampoco fueron de los más óptimos esto denota que la gestión de los recursos humanos en la citada institución, no es la más adecuada.

1.2. Determinación del problema.

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Estado, es el encargado de llevar a cabo una serie de procesos, relacionados con la

gestión del empleo, desarrolla acciones administrativas sobre ingreso de personal, permanencia, movimiento, progresión y término en la carrera de los servidores civiles, consideramos que estos procesos deben ejecutarse de manera, eficiente, eficaz, transparente, con equidad y justicia, siempre con apego al marco normativo legal vigente, en dicha materia.

En la Dirección Regional de Salud Huánuco, las funciones y actividades antes mencionadas, se encuentran a cargo de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, unidad orgánica, responsable de conducir el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en coordinación con el Gobierno Regional Huánuco, Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR, Ministerio de Salud y otras entidades públicas.

A la luz de lo que viene aconteciendo en la Dirección Regional de Salud Huánuco, la deficiente administración de sus presupuestos asignados, escaso interés, de sus autoridades en implementar la reforma del Servicio Civil, la entidad materia del presente estudio, no se encuentra a la fecha, en la relación de Entidades en Tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil, disponible en <https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/>, asimismo sus documentos de gestión se encuentra desactualizados, carencia de capacitación planificado, excesivas denuncias judiciales por desatención de beneficios laborales y pocos resultados en los indicadores de salud, urge la necesidad de mejorar la gestión de las personas en dicha entidad, incorporando procesos técnicos más eficientes y eficaces de gestión de personal, desde el ingreso, permanencia, progresión, movimiento, desplazamiento y cese del mismo.

Añadido a estos acontecimientos, se puede indicar que de acuerdo a los resultados del diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se advierten deficiencias en la implementación de los subsistemas establecidos en la Ley del Servicio Civil, en materia de Política y Planificación de recursos humanos, en dicha entidad pública, no existe un responsable de la formulación y evaluación de políticas

de recursos humanos en salud, tampoco existe un instancia que desarrolla e investiga las necesidades de la misma, así como también, no se cuenta con una unidad orgánica encargada de elaborar los perfiles de puestos, reclutamiento y selección de personal, administración de los desplazamientos, desvinculación laboral, evaluación de desempeño, promoción y ascenso, gestión de la capacitación, administración de incentivos, estudio del clima laboral, relaciones laborales y seguridad y salud en el trabajo.

Los procesos no desarrollados y desatendidos, constituyen un problema de gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, que amerita ser analizada y esclarecida, proponemos a través del presente trabajo de investigación, las recomendaciones de solución, para el cual, es necesario delimitar dichos problemas en el siguiente orden:

Problema General

Deficiente Gestión de Recursos Humanos en la Región Salud Huánuco, no contribuye la implementación adecuada de los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, emanados por el ente rector.

Se considera como problema general a la deficiente Administración del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, por motivos, que a partir de la falta de **implementación adecuada de los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, emanados por el ente rector**, se presentan deficiencias en dicho sistema administrativo; la carencia de una guía de acción que obliga a la entidad planificar sus necesidades de recursos humanos, reclutar, capacitar e implementar el Proceso de Tránsito al nuevo régimen de la Ley del Servicio Civil, están reduciendo la capacidad resolutoria del sistema en referencia, en perjuicio de los usuarios, quienes en última instancia, terminan reclamando, quejándose y denunciado, acciones administrativas retrasadas, incumplidas y no resueltas.

Problema Específico 1

Deficiente Planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Las necesidades de recursos humanos que demanda la Dirección Regional de Salud Huánuco no se encuentran debidamente planificadas, dado que se terminan contratando personas inadecuadas a los puestos de trabajo, con el consiguiente, descontento laboral, improductividad y pocos resultados de objetivos y metas.

En problema de la deficiente Planificación de los recursos humanos, se puede advertir en el Estudio de Brecha de Recursos Humanos, desarrollados por la Dirección Regional de Salud, en el que se observa que dicha entidad pública, ha informado un déficit de 600 médicos y 145 enfermeras, no obstante, en el mismo estudio determina un exceso de 172 obstetras; en tal sentido, este desequilibrio entre una carencia y excesiva dotación de personal, es producto de una deficiente planificación de los recursos humanos.

Problema Específico 2

Procesos de contratación de personal sin mayores exigencias y siguiendo patrones tradicionales y desfasados a la realidad desarrollados por el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Sobre este particular, la Ley Marco del Empleo Público, establece que el acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, sobre la base de los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades (artículo 5º); y que la inobservancia de las normas de acceso vulnera el interés general e impide la existencia de una relación válida, sancionando con nulidad los actos administrativos que las contravengan, sin perjuicio de las responsabilidades

administrativas, civiles o penales de quien lo promueva, ordena o permita (artículo 9º).

El Decreto Legislativo N° 1023 por su parte, establece en el artículo IV de su Título Preliminar que "El Ingreso al servicio civil permanente o temporal se realiza mediante procesos de selección transparentes sobre la base de criterios objetivos, atendiendo al principio del mérito".

De conformidad a lo dispuesto en las normas antes mencionadas, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, no se desarrollan procesos de selección meritocráticos, sin embargo, en esta Institución se viene contratando recursos humanos con poca rigurosidad, se ha institucionalizando una práctica inadecuada de contratar personal mediante bases administrativas poco exigentes, asimismo no se brinda la oportunidad a los trabajadores de ascender o promocionarse en niveles superiores, propiciando un clima laboral de descontento, malestar y resentimiento, muy a pesar que el marco normativo vigente exige la obligatoriedad de desarrollar concurso de méritos para cubrir diferentes plazas vacantes, con procedimientos más rigurosos, éstas no se cumplen.

El problema de la deficiente contratación de personal, sin mayores exigencias que una evaluación curricular y entrevista personal, se puede advertir en el Proceso de Concurso CAS N° 001-2018-DIRESA-HUANUCO, disponible en el portal web <http://www.diresahuanuco.gob.pe/RRHH/cas.htm>, en donde 47 puestos para dicha entidad, fueron seleccionados, escasamente mediante 02 factores de evaluación, evaluación curricular y entrevista personal, omitiéndose factores muy importantes en los procesos de selección, como la evaluación técnica y psicológica.

Problema Específico 3

Cursos y Capacitaciones impartidas al personal sin planificación ni articulación con los objetivos institucionales en el Sistema

Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

El Decreto Legislativo N° 1025 y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, aprobaron las normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público. Asimismo, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, de fecha 08 de agosto al 2016 se formalizó la aprobación de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”.

No obstante, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se ha conformado débilmente el Comité de Planificación de la Capacitación, encargada, entre otros, de identificar y definir las necesidades de capacitación del personal asistencial y administrativo de su jurisdicción; sin embargo, no se observa avances en la planificación de las necesidades de la misma, como tampoco se desarrollan acciones de sensibilización sobre la importancia de la capacitación, prueba de ello, se puede mencionar que la Dirección Regional de Salud Huánuco, no ha presentado hasta la fecha, su Plan de Desarrollo de las Personas ante la Autoridad Nacional del Servicio Civil, tal como se evidencia en el portal web de la entidad indicada <https://www.servir.gob.pe/gdc/entidades/pdp-otras-entidades/>

Problema Específico 4

Deficiente Organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no permite mejorar procesos técnicos en la gestión del empleo.

El actual modelo de organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, se encuentra desactualizado, es necesario modificar su estructura organizativa acorde a los nuevos lineamientos de la Ley del Servicio Civil y otras normas legales, en materia de gestión de recursos humanos.

En el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), de la Dirección Regional de Salud Huánuco, vigente, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 105-2010-GR-GRH, disponible al 29 de octubre del 2018 en la siguiente dirección electrónica <http://www.diresahuanuco.gob.pe/docgestion.htm>, se advierte que en dicho documento de gestión relacionados a la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no se encuentran detalladas facultades muy importantes del Sistema Administrativo en referencia, como, por ejemplo, la responsabilidad de conducir y llevar a cabo el proceso de transito al nuevo régimen del Servicio Civil, desarrollar el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), Reglamento Interno de Servidores Civiles (RIS), Manual de Puestos Tipo (MPT), Manual de Perfil de Puestos (MPP), Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), entre otros.

Problema Específico 5

Escasa o nula implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Mediante Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, a fin de que presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

En el marco de la Ley antes citada, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ha aprobado los lineamientos para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil, sin embargo este proceso no se viene desarrollando en la Dirección Regional de Salud Huánuco, con las repercusiones negativas que puede acarrear la omisión en la implementación de esta Reforma, los servidores públicos verán truncados sus expectativas de progresión en la carrera pública, por consiguiente, sus posibilidades de

incrementos salariales, capacitación y desarrollo personal, también se verán postergadas.

Los usuarios y la comunidad en general también pueden verse perjudicadas, toda vez que, al no implementarse el proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio civil en dicha entidad, las posibilidades de mejora en la prestación de los servicios, también se ven postergadas, considerando que la Ley Servir busca mejorar los niveles de eficiencia en los trabajadores del Estado.

1.3. Justificación del Plan.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos a nivel nacional y regional, se evidencian escasos resultados de desempeño, en tal sentido, consideramos que esta problemática se encuentran asociadas a las inadecuadas prácticas de gestión del empleo, así como la carencia de servidores civiles idóneos en los diferentes puestos, la característica común de gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se encuentran regidas por procedimientos básicos, poca exigencia al mérito, a la capacidad y competencias, problemática que no solo se advierte a través del presente trabajo de investigación, sino, otros estudios también han concluido similar problemática, como lo detallado en el Documento de Trabajo N° 1-2015 publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, denominado *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*, en el que se menciona: «El problema central del actual segmento directivo es la existencia de insuficientes recursos humanos profesionales con las competencias necesarias para gerenciar las entidades públicas del Estado, Por ello se propone un modelo de función directiva profesional de corte gerencial. Este modelo se rige bajo principios de eficiencia, eficacia, responsabilidad por resultados en la ciudadanía y creación de valor público. El acceso se realiza sobre principios de mérito, cuentan con un espacio de independencia para la toma de decisiones y son evaluados en función a sus resultados. Los Directivos Públicos gerencian bajo criterios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica. Históricamente el Estado peruano se caracteriza por tener un modelo de

dirección pública “politizado”. Los Directivos Públicos en su mayoría son empleados de confianza de la Alta Dirección de las entidades públicas. Si bien es cierto, existe un margen racional para la contratación de empleados de confianza, un porcentaje muy alto para la confianza genera márgenes de discrecionalidad que impiden la profesionalización de la función directiva en beneficio de los ciudadanos». : Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2015. (pp. 9 y 18)

Ante esta problemática, se pretende plantear y sustentar que, de aplicarse un conjunto de recomendaciones y productos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, las dimensiones económicas, organizativas, administrativas y de desarrollo regional, pueden verse sustancialmente mejoradas:

En lo **económico**, la Dirección Regional de Salud Huánuco, puede optimizar sus niveles de ejecución del gasto en beneficio de la colectividad, mejorando la calidad de su rectoría en la implementación de la política pública en materia de salud.

En lo **organizacional**, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos requiere contar con un modelo organizacional adecuado a las actuales circunstancias, por lo que es necesario actualizar su Reglamento de Organización y Funciones, incorporando el nuevo modelo de gestión del empleo, establecidos en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

En el ámbito **administrativo**, una Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, profesionalizada, *organizada y motivada*, permitirá simplificar procedimientos innecesarios, reducir costos en la prestación de servicios, articular mejor los procesos técnicos del sistema, de forma eficaz, eficiente, transparente y ético.

En el **ámbito regional**, apostar por el ordenamiento y la mejora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco contribuirá en mejorar la prestación del servicio de salud; el desarrollo y competitividad regional puede alcanzar mejores ubicaciones en el *ranking* anual; finalmente, cualquier ordenamiento o mejora, es un derecho de los ciudadanos, exigir al Estado peruano alternativas de solución a la baja

calidad del servicio público que se percibe cada vez con más notoriedad en el último decenio.

1.4. Objetivos Generales y Específicos.

Objetivo General:

Mejorar los procesos y la organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de lograr una administración más eficiente de sus presupuestos asignados, implementar la reforma del Servicio Civil, actualizar los documentos de gestión, planificar sus necesidades de capacitación, reducir las denuncias judiciales por desatención de beneficios laborales y mejorar los resultados en los indicadores de salud, con el fin supremo de contribuir en la mejora de la prestación de los servicios de salud en el ámbito de la Región Huánuco.

Objetivo Específico 1

Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 2

Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 3

Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 4

Implementar una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, acorde a los nuevos lineamientos del Servicio Civil.

Objetivo Específico 5

Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

1.5. Descripción de los productos propuestos.

Producto 1

Política de Gestión de Recursos Humanos.

El producto consiste en proponer la implementación adecuada del conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, emanadas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que oriente los procesos de dicho sistema, hacia objetivos comunes. Se desarrollará un informe técnico que sustente la modificación de documentos e instrumentos de gestión.

Producto 2

Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.

Proponer la actualización del Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos y propuesta de nueva estructura Orgánica.

Producto 3

Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).

Informe técnico, proponiendo el documento de gestión denominado Reglamento Interno de Trabajo, mediante el cual, la Dirección Regional de Salud Huánuco, definirá sus normas y procedimientos del sistema de gestión de recursos humanos en lo que respecta a la selección y contratación de personal.

Producto 4

Plan de Capacitación.

Proyecto: Plan de capacitación que implica la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación, talleres de sensibilización sobre la importancia de la capacitación, desarrollo del diagnóstico de las necesidades de capacitación y elaboración del plan de desarrollo de las personas.

Producto 5

Informe Técnico: Tránsito a la nueva Ley del Servicio Civil

Se analizará el estado situacional de la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil en el Dirección Regional de Salud y en base a ello, se propondrán las acciones necesarias para el desarrollo del proceso de tránsito al citado nuevo régimen laboral.

1.6. Alcances y limitaciones del Plan de Gestión.

El presente trabajo de investigación será implementado en la Dirección Regional de Salud Huánuco – Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, el desarrollo adecuado de los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, permitirá a dicha entidad, actualizar sus documentos e instrumentos de gestión, el mismo que abrirá las puertas para desarrollar e institucionalizar el Reglamento Interno de Trabajo, planificar, ejecutar y evaluar sus acciones de capacitación, para impulsar el tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, con el propósito de mejorar procesos y procedimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Los productos planteados en el presente trabajo de investigación, consideramos que son los más prioritarios, los mismos que se encuentran orientados a contribuir en solucionar problemas de organización, mejora de competencias y capacitación del personal.

La implementación de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación, en muchos casos no irroga gastos adicionales al presupuesto institucional de la entidad, por cuanto puede desarrollarse en el marco del cumplimiento de sus actividades y funciones, es conveniente, inicialmente que se actualice el Reglamento de Organización y Funciones, a fin que los servidores en actividad puedan desarrollar dichos procesos como parte de sus responsabilidades, en tal sentido, no se identifican importantes limitaciones de carácter presupuestal que puedan complicar la puesta en marcha de los productos propuestos.

Un factor limitante es la inexistencia de recursos humanos capacitados en dichos temas en la Dirección Regional de Salud Huánuco, sin embargo, las exigencias del propio sistema y la decisión de la Dirección General, consideramos un factor primordial para la implementación de la propuesta.

Otro factor limitante que podría mencionarse, es la resistencia de parte de los servidores en actividad, frente al temor de los resultados que pueden arribar los cambios, sin embargo consideramos que desarrollando el Plan de Capacitación propuesto, puede cambiarse dicha percepción en favor de la implementación de las propuestas planteadas, que según experiencias vertidas en la parte teórica del presente trabajo de investigación, generan resultados óptimos en beneficio del público interno y externo de la organización.

Capítulo II

El Diagnóstico

2.1. Propósito del plan

El propósito del presente trabajo de investigación, es analizar las causas que vienen limitando el adecuado accionar del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, de aplicarse los productos recomendados en el presente trabajo de investigación, la administración de los Recursos Humanos en dicha entidad pública, pueden verse sustancialmente optimizadas, a fin de lograr una administración más eficiente de sus presupuestos asignados, implementar la reforma del Servicio Civil, actualizar los documentos de gestión, planificar sus necesidades de capacitación, reducir las denuncias judiciales por desatención de beneficios laborales y mejorar los resultados en los indicadores de salud, con el fin supremo de contribuir en la mejora de la prestación de los servicios de salud en el ámbito de la Región Huánuco.

2.2. Diagnóstico Organizacional.

Para conocer la entidad y validar su problemática, es necesario conocer la organización, en el cual se ha visualizado la realidad problema, sin embargo, es pertinente indicar que según Denis Proulx: «El diagnóstico organizacional es una actividad compleja, se requiere describir a la organización a partir de puntos de vista múltiples, utilizar un enfoque de gestión y realizar un análisis dinámico [23]». (Proulx, 2015)

En ese sentido, la descripción de la información relacionada a la Dirección Regional de Salud Huánuco, proviene de fuente primera, obtenida directamente del Investigador y otros actores inmersos en la realidad problema, asimismo en fuentes secundarias como documentos de gestión, planes operativos y otros.

Asimismo, para analizar la organización interna se utilizará la metodología de Kast y Rosenzweig y para el entorno, según Collette y Schneider.

2.2.1. La Organización General:

La Dirección Regional de Salud Huánuco, es una entidad pública del Estado, depende administrativa y económicamente del Gobierno Regional Huánuco y en materia de políticas de salud del Ministerio de Salud, es la encargada de implementar las estrategias de salud en el ámbito de la Región Huánuco; está conformada por 252 Puestos de Salud, 53 Centro de Salud y 03 Hospitales. Para efectos de manejo presupuestal y administrativo, la Región Salud Huánuco, está integrada por las siguientes Unidades Ejecutoras: 400 Dirección Regional de Salud, 401 Hospital Tingo María, 402 Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco, 403 Red de Salud Leoncio Prado, 404 Red de Salud Huánuco, 405 Red de Salud Huamalíes, 406 Red de Salud Dos de Mayo y 407 Red de Salud Puerto Inca.

Tabla 1

Dirección Regional de Salud Huánuco - Establecimientos de Salud según categorías - 2018

Tipo de EE. SS	categoría							Total
	I-1	I-2	I-3	I-4	II-1	II-2	II-E	
Puestos de Salud	153	99						252
Centros de Salud			49	4				53
Hospitales					1	1	1	3
Total	153	99	49	4	1	1	1	308

Fuente: OIT DIRESA HCO

La organización es de tipo vertical, está a cargo de una Dirección General, tiene seis direcciones ejecutivas, órganos de apoyo, de asesoría, consultivo, de control institucional y desconcentrados; los mismos que ejercen autoridad en acciones de monitoreo, supervisión, fiscalización y control en materia de prestación de servicios de salud. Para el desarrollo de sus funciones y actividades cuenta con 151 servidores nombrados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo

Nº 276 y 115 servidores con contrato administrativo de servicios CAS, entre profesionales, técnicos y auxiliares.

La organización está compuesta por diversos grupos de interés, ocho empleados de confianza para las direcciones ejecutivas, nombrados por el Gobierno Regional Huánuco, existe una alta rotación en los cargos de confianza, estadísticamente entre los años 2011 al 2017, han pasado 14 Directores Generales por dicha entidad pública, los servidores se encuentran organizados en dos sindicatos, asistenciales y administrativos, la cultura organizacional está marcado por la fe a la Virgen de Lourdes, patrona de la Dirección Regional de Salud Huánuco, el mismo que se celebra cada 18 de setiembre de todos los años, el logotipo institucional, es la silueta de una familia, caminando hacia el mapa de la región Huánuco.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, se encuentra ubicada en el Jr. Dámaso Beraún Nº 1017, Distrito, Provincia y Departamento de Huánuco, su infraestructura es una edificación antigua, ambientes deteriorados, poco saludables, hacinados, abarrotados de archivos, documentos y equipos antiguos, cuenta con 03 unidades móviles, medianamente operativos, el bien inmueble donde funciona dicha entidad, fue antes el Hospital Fausto Figueroa, el mismo que se encuentra en litigio con la Beneficencia Pública de la ciudad de Huánuco.

La organización relativa a la investigación es la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, órgano de línea de la Dirección Regional de Salud Huánuco, responsable de dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos y acciones del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Estructuralmente tiene dos Unidades de Línea, las Direcciones de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, y para el cumplimiento

de sus funciones, cuenta con las siguientes unidades orgánicas: Escalafón y Control de Asistencia, Remuneraciones, Bienestar Social y Pensiones, Capacitación y Políticas de Recursos Humanos y Desarrollo e Investigación de Recursos Humanos, cuenta con quince servidores administrativos, entre profesionales y técnicos.

2.2.2. Análisis Interno.

En el presente trabajo de investigación, se describirá a la organización como un sistema abierto, es decir, en relación dinámica con su entorno. Dicha metodología propone que toda institución pública puede ser analizada como un sistema y la delimitación de un problema debe suceder analizar su comportamiento dentro de cada uno de los subsistemas que la conforman.

Los subsistemas para analizar serán los siguientes: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial, y el subsistema de gestión, los cuales se analizan a continuación:

Subsistema Razón de Ser

El subsistema razón de ser es el primero que analizaremos como parte del diagnóstico organizacional, puesto que permite evaluar la consistencia existente entre las acciones que emprende la organización y su misión institucional.

La Misión Institucional de la Dirección Regional es: «Ser una institución innovadora, descentralizada y desconcentrada al servicio de toda la población priorizando a los más vulnerables para brindar atención preventivo promocional y atención integral de calidad con el objeto de lograr comunidades saludables y una cultura de salud sostenida con equipos de salud organizados y competentes desarrollando su propia cultura organizacional».

De acuerdo a la misión detallada, la Dirección Regional de Salud Huánuco, brinda atención preventivo promocional y atención integral de calidad con el objeto de lograr comunidades saludables, debo indicar que para la percepción del público en general, dicha entidad cumple con su misión, por cuanto dicha entidad es el ente rector del sistema de salud en el ámbito de la Región Huánuco, encargada de implementar la política de salud, a través de las unidades prestadoras de salud, pública y privada; es por ello, que ante una amenaza en contra de la salud pública, dicha entidad, implementa acciones de intervención sanitaria y rinde cuenta de sus resultados al Gobierno Regional Huánuco y Ministerio de Salud.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, tiene la misión de contribuir el logro de objetivos y metas institucionales, mediante la implementación de una política de gestión de recursos humanos, basados en el mérito, capacitación permanente, evaluación de resultados, rendición de cuentas y acciones de mejora continua con el propósito de lograr una administración más eficiente de sus presupuestos asignados, implementar la reforma del Servicio Civil, actualizar los documentos de gestión, planificar sus necesidades de capacitación, reducir las denuncias judiciales por desatención de beneficios laborales y mejorar los resultados en los indicadores de salud, con el fin supremo de contribuir en la mejora de la prestación de los servicios de salud en el ámbito de la Región Huánuco.

En la práctica, la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, viene ejecutando las políticas de gestión del empleo, prioritariamente para su ámbito interno y excepcionalmente para las Redes de Salud del ámbito regional, consecuentemente, no existen brechas en el presente subsistema.

Subsistema Tecnológico.

En el presente análisis, explicaremos la manera cómo se trabaja los procesos y productos en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, indicaremos la eficiencia y eficacia de los procesos, identificando las brechas existentes entre la realidad y el funcionamiento esperado.

En este subsistema analizaremos los procesos que tiene la institución, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera;

Procesos Estratégicos: son aquellas actividades que se desarrolla en la Dirección General de la entidad, determina y asegura el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de salud en la región Huánuco.

Los procesos estratégicos que se han identificado en la Dirección Regional de Salud Huánuco, son los siguientes: Gestión de Implementación de Políticas Publicas en Salud, Gestión de Planeamiento y Financiamiento Sectorial, Gestión de Inteligencia en salud y Gestión de las Alianzas y Relaciones Sectoriales.

Procesos Misionales: Son aquellos que se encuentran directamente ligados al cumplimiento de la misión institucional, se caracteriza por que en dicho proceso se incorpora los requisitos y necesidades del cliente externo, la satisfacción y el valor que requiere el mismo. En estos procesos, generalmente, intervienen unidades de línea, como las Direcciones Ejecutivas de: Salud de las Personas, Promoción de la Salud, Salud Ambiental, Medicamentos Insumos y Drogas, Epidemiología y Dirección ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Proceso de Apoyo: Permiten que los procesos misionales se ejecuten de manera fluida, se caracterizan por agregar valor indirectamente al cliente externo, sus clientes son internos, su desempeño es evaluado por los mismos, en este proceso a nivel de

la Dirección Regional de Salud Huánuco, intervienen las siguientes Unidades Orgánicas: Administración, Economía, Patrimonio, Informática, Emergencias y Desastres, Defensoría de la Salud y Asesoría Jurídica.

Los problemas identificados en el presente trabajo de investigación se encuentran registradas en el proceso misional de la entidad, por cuanto algunos procesos en la gestión de los recursos humanos en dicha organización, no se están desarrollando adecuadamente, producto de ello podemos mencionar las abultadas deudas por sentencias judiciales que la Dirección Regional de Salud, ha informado al Gobierno Regional Huánuco, mediante Oficio N° 4911-2017-GR-HCO/DRS-DG-DEGDRH, por el monto de S/. 831,067 soles, motivo por el cual, consideramos importante analizar dichos procesos en los siguientes cuadros a fin identificar posibles conflictos, deficiencias y brechas.

Tabla 2

Proceso de Selección y Contratación de Personal
Dirección Regional de Salud Huánuco Análisis del Proceso de Selección de Personal.

Proceso de Selección y Contratación de Personal		
Procesos actuales	Proceso Ideal	Brecha de Procesos
El proceso de selección y contratación de personal en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se desarrolla mediante procedimientos muy básicos y simplificados, que comprende solo los factores de evaluación curricular y entrevista personal. La Dirección Regional de Salud Huánuco, para sus requerimientos de recursos humanos, desarrolla solamente dos procedimientos: evaluación curricular y	Un proceso de selección y contratación de personal idóneo e ideal, es planificado adecuadamente mediante perfiles de puestos, asimismo consideramos que deben incluir en dicho proceso, requisitos exigentes que garanticen el reclutamiento de personal más adecuado posible al puesto, dicho proceso debe contar con las evaluaciones de conocimientos, Psicológica y de Competencias,	La Institución no cuenta con mecanismos establecidos y adecuados de selección de Personal que incluya procedimientos de evaluación más exigentes y rigurosos, no se utiliza en los procesos de concursos factores como evaluación técnica, psicológica y otros que puedan ayudar a seleccionar personas más adecuadas a los puestos.

Proceso de Selección y Contratación de Personal
entrevista personal, consideramos que dicho proceso no garantiza el reclutamiento de personas adecuadas a los puestos, ocasionando la deficiente gestión de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3

Proceso de capacitación y desarrollo

Dirección Regional de Salud Huánuco Análisis del Proceso de Capacitación de Personal.

Proceso de capacitación y desarrollo de las personas en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Procesos actuales	Procesos Ideal	Brecha de Procesos
En la Dirección Regional de Salud Huánuco, y específicamente en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no se encuentran planificadas las acciones de capacitación; algunos cursos y talleres, que los servidores desarrollan, provienen del Gobierno Regional Huánuco, del Ministerio de Salud, y de la Escuela Nacional de Administración Pública y otras entidades del Estado, sin embargo, estas son poco acudidas por los servidores de la mencionada entidad.	El proceso de capacitación en dicha entidad debe estar debidamente planificado, iniciándose con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, agrupando a los servidores según niveles de avance, definiendo los tipos y niveles de capacitación, identificando los costos, para luego terminar, con el Plan de Desarrollo de las Personas.	La Institución no cuenta con un Plan de Capacitación, a pesar de que el marco normativo legal vigente, ha establecido los lineamientos, requisitos y procedimientos para el desarrollo de dicho documento de gestión, en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no se ha elaborado dicho plan, limitando las posibilidades de mejora de competencias en los servidores públicos de dicha entidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4*Proceso de capacitación y desarrollo**Dirección Regional de Salud Huánuco Análisis del Proceso de Capacitación de Personal. Identificación de brechas de Capacitación en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.*

Proceso de capacitación y desarrollo de las personas en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Capacitación requerida	Capacitación existente	Brecha de Capacitación
Cursos de: Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas, Gestión del Conocimiento para la Creación de Valor Público Servicio al Ciudadano, Mapeo de Puestos en las Entidades Públicas, Estructura y Funcionamiento del Estado Peruano, Selección de Personal Bajo el Régimen del Servicio Civil – Ley 30057, Metodologías para el Diseño de Puestos, Cuadro de Puestos de la Entidad, Dimensionamiento de las Entidades Públicas, Régimen Disciplinario y Procedimiento Administrativo Sancionador de la Ley del Servicio Civil, Gestión Legal y Operativa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo”, Gestión por Procesos para la Administración Pública, Mapeo de Puestos en las Entidades Públicas, Metodología para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas.	Cursos de: Gestión del Conocimiento para la Creación de Valor Público, Mapeo de Puestos en las Entidades Públicas, Estructura y Funcionamiento del Estado Peruano, Cuadro de Puestos de la Entidad, Mapeo de Puestos en las Entidades Públicas,	Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas, Servicio al Ciudadano, Selección de Personal Bajo el Régimen del Servicio Civil – Ley 30057, Dimensionamiento de las Entidades Públicas, Metodologías para el Diseño de Puestos, Régimen Disciplinario y Procedimiento Administrativo Sancionador de la Ley del Servicio Civil, Gestión Legal y Operativa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión por Procesos para la Administración Pública, Metodología para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente podemos indicar, que la deficiente gestión del empleo en la Dirección Regional de Salud Huánuco presenta una serie de brechas detalladas líneas arriba, por lo que pretendemos recomendar su solución mediante el desarrollo de los siguientes productos:

- Desarrollo del Reglamento Interno de Trabajo, relacionado a los procesos de selección y contratación de personal.
- Plan de Capacitación para los servidores de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Subsistema Estructural:

En este subsistema precisaremos la organización y el tipo de estructura que tiene la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos a efectos de determinar la relación de la realidad problema con las brechas encontradas en el subsistema tecnológico.



Gráfico 5. Dirección Regional de Salud Huánuco – Organigrama Estructural.

En el siguiente análisis podemos identificar las brechas existentes en dicha unidad orgánica, en razón a las funciones que la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, viene

desarrollando, teniendo en cuenta dos variables: las funciones que se desarrolla actualmente, versus las funciones que proponemos o idealmente debe desarrollar, para el adecuado cumplimiento de sus objetivos y metas.

Tabla 5

*Análisis de las Funciones en la Dirección Ejecutiva
Dirección Regional de Salud Huánuco, Dirección Ejecutiva de
Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Análisis de la
Organización y Funciones.*

Análisis de las Funciones en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Funciones actuales	Funciones Ideales	Brecha de Funciones
<p>La organización de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos proviene del año 2010, considera funciones propias de dicha época, a través de las siguientes unidades orgánicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia. 2. Unidad de Remuneraciones- 3. Unidad de Bienestar, Selección y Pensiones. 4. Unidad de Capacitación y políticas de recursos humanos. 5. Unidad de Desarrollo e Investigación de RRHH. 	<p>En las actuales circunstancias y después de la creación del ente rector del sistema de gestión y desarrollo de recursos humanos, en el Estado Peruano y la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, la organización del Sistema de Recursos Humanos ha sido definido en 07 subsistemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de políticas de recursos humanos. 2. Organización del trabajo y su distribución. 3. Gestión del empleo. 4. Gestión del rendimiento. 5. Gestión de la compensación. 6. Gestión de desarrollo y capacitación 7. Gestión de las relaciones humanas y sociales. 	<p>En la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, falta actualizar el Reglamento de Organización y Funciones, se recomienda incorporar en dicho documento los subsistemas de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de políticas de recursos humanos. 2. Organización del trabajo y su distribución. 3. Gestión del empleo. 4. Gestión del rendimiento. 5. Gestión de la compensación. 6. Gestión de desarrollo y capacitación. 7. Gestión de las relaciones humanas y sociales.

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la estructura organizacional nos permite identificar que la organización actual del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos presenta las siguientes brechas según funciones:

En el Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos:

- No se desarrollan políticas ni procedimientos internos.
- No se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo.
- No se estudia ni analiza las necesidades de personal.

En el subsistema gestión del empleo.

- No se desarrollan procesos de selección de personal, con mayor rigurosidad y otros factores de evaluación.
- No se implementa el nuevo régimen del Servicio Civil.

Subsistema gestión del desarrollo y la capacitación.

- No se planifican las necesidades de capacitación, tampoco se cuenta con un plan de desarrollo de las personas PDP.

Para concluir podemos indicar que en el subsistema Estructural se ha evidenciado una serie de brechas detalladas líneas arriba, por lo que pretendemos recomendar su solución mediante el desarrollo del siguiente producto:

- Modificación y actualización del Reglamento de Organización y Funciones, relacionados a la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, proponiendo la actualización del mismo en razón a sub sistemas.

Subsistema Psicosocial

En este subsistema analizaremos la dimensión humana de la organización en relación a la cantidad y calidad de personal que cuenta la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, asimismo detallaremos el ambiente laboral en el que se desarrollan las personas y su relación con la inadecuada gestión de recursos humanos.

En el siguiente análisis, podemos identificar que la dimensión humana en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos presenta ciertas brechas en razón al ambiente laboral, los servidores

continuamente se encuentran involucrados en diversos conflictos, ya sean de carácter laboral y personal, consideramos que estas brechas tienen relación con el subsistema tecnológico, en el sentido que los procesos de selección y capacitación de personal no son los más adecuados.

Como se ha mencionado líneas arriba, los procesos de selección de Personal en la Dirección Regional de Salud Huánuco, no toman en cuenta factores más rigurosos de evaluación, se ha terminado reclutando personas con escasas capacitaciones y débiles competencias que en las actuales circunstancias generan conflictos, dimensión humana, pendiente de solucionar que no facilita desarrollar brechas del subsistema tecnológico, como son las actualizaciones de los documentos e instrumentos de gestión.

Tabla 6

Análisis de la cantidad y calidad de personal que cuenta la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Dirección Regional de Salud Huánuco, Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Identificación de brechas subsistema psicosocial.

Análisis de la cantidad y calidad de personal en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Situación actual	Situación Ideal	Brecha
La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, cuenta con 16 personas en su plan administrativa, 01 Director Ejecutivo, 01 Coordinador, 02 Especialistas Administrativos, 06 Asistentes Administrativos y 06 Técnicos Administrativos. En relación a la cantidad, consideramos que es insuficiente, por motivos que hay funciones que	Consideramos que la situación ideal de los puestos sería que cada uno de ellos, cuenten con los perfiles de puestos, asimismo sería conveniente modificar los puestos existentes por otros que denotan mayor complejidad y especialización, se requiere Ejecutivos, Asistentes y Analistas en Gestión de Recursos Humanos. Reclutamiento de recursos humanos, con altos niveles	La Institución no cuenta con lineamientos que orienten el proceso de selección y contratación de personal en la Dirección Regional de Salud Huánuco, con mayores niveles de exigencia, competencias emocionales adecuadas y comunicación asertiva.

Análisis de la cantidad y calidad de personal en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Situación actual	Situación Ideal	Brecha
no se vienen desarrollando a la fecha, y esto se complica por el déficit de profesionales y se recrudece por la falta de especialistas.	de competencias emocionales y de comunicación asertiva.	

Fuente: Elaboración Propia.

En resumen, podemos indicar que en el subsistema psicosocial se ha identificado que la entidad no cuenta con lineamientos que orienten el proceso de selección y contratación de personal con mayores niveles de exigencia, asimismo carece de planes de capacitación que mejore competencias en materia de gestión del empleo.

Subsistema de gestión.

En este subsistema analizaremos los documentos de gestión de la Dirección Regional de Salud Huánuco, incidiendo en el Plan Operativo Institucional, en relación a la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos a fin de identificar brechas.

Analizando el Plan Operativo Institucional, las actividades de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se advierte que las actividades consignadas en el Plan Operativo Institucional, referidas al sistema de gestión de recursos humanos, no se encuentran precisadas las actividades de los problemas identificados, como se puede advertir en el siguiente cuadro:

Tabla 7

*Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos
Dirección Regional de Salud Huánuco, actividades previstas en el
Plan Operativo Institucional en materia de Gestión de Recursos
Humanos.*

Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos			
Actividad	Unidad de Medida	Meta física anual	Presupuesto anual 2017
Pago de remuneraciones, incentivos laborales y otros beneficios del personal activo.	Planilla	12	5,100,670
Trámite de las solicitudes de viáticos y pasajes	Planilla	1500	53,319
Sorteo Serums regional	Acción	2	1,515
Recepción y derivación de documentos.	Doc. recep. y derivados	8000	260
Acciones de personal	Acciones	12	3,300
Pago de pensiones y otros beneficios.	Planilla	12	4,429,829
Pago retribuciones de personal CAS.	Planilla	12	2,330,409
Elaboración, actualización y procesamiento de datos en el AIRHSP, FED, Categorización y CLAS	Informe	12	3,628,816
Planificación, conducción y desarrollo de procesos técnicos de gestión y desarrollo de Recursos Humanos.	Acción	24	2,191
Desarrollo de los procesos técnicos de registro escalafón y control de asistencia.	Acción	12	4,000

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la propuesta del presente trabajo de investigación y su implementación, sería necesario incluir en el Plan Operativo 2019, las actividades del Plan de Capacitación, según brechas detectadas en el subsistema psicosocial, tal situación se prevé realizar en el documento de aprobación del Plan de Desarrollo de las Personas.

2.2.3. Entorno Organizacional.

Para el análisis del entorno, se utilizará la metodología propuesta por Collerette y Shneider (1996), que propone que el entorno de una organización se puede analizar en tres niveles:

Entorno Inmediato.

En este entorno se encuentran los usuarios que no son parte de la organización, en la realidad problema, podemos considerar como crítico, la escasa oferta laboral de especialistas en gestión de recursos humanos, frente a esta problemática, corresponde a la entidad implementar acciones de capacitación del personal disponible, a fin contrarrestar dicho inconveniente en la implementación de los productos recomendados.

Entorno Intermedio:

En este entorno podemos indicar que Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 y su reglamento, influirán positivamente en la presente propuesta, por motivos que dicho marco normativo tiene como finalidad mejorar el Servicio Civil, política concordante con la presente propuesta que busca contribuir a la mejora de los servicios en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Tabla 8

*Análisis proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.
Dirección Regional de Salud Huánuco, análisis del proceso de
Tránsito al Nuevo Régimen del Servicio Civil.*

Análisis proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil		
Situación actual	Situación Ideal	Brecha
El proceso de Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se encuentra en una etapa muy básica, se han desarrollado aisladas capacitaciones sobre el tema, desde el Gobierno Regional, para un reducido número de trabajadores, los servidores	Garantizar que todos los servidores de la Dirección Regional de Salud Huánuco conozcan la ruta que la entidad deberá seguir para transitar al nuevo régimen	Los servidores de la Dirección Regional de Salud Huánuco no están adecuadamente capacitados ni conocen la ruta que la entidad debe seguir para transitar al nuevo régimen del Servicio, en tal sentido, puede afirmarse que el proceso de tránsito al citado nuevo

Análisis proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil		
Situación actual	Situación Ideal	Brecha
no están preparados en relación con la ruta que la entidad debe seguir, en relación al tránsito al régimen del Servicio Civil.	del Servicio Civil.	régimen laboral se encuentra estancado.

Fuente: Elaboración Propia

Tendencias Globales:

La tendencia mundial y a nivel de países latinoamericanos, en materia de gestión de recursos humanos, es mejorar la calidad del servicio civil, los resultados de *Índice de Desarrollo del Servicio Civil* (una escala de medición comparativa sobre medidas y toma de decisiones en materia de *Servicio Civil* en la región), influirá también en la presente propuesta, por motivos que la política de gestión de recursos humanos y sus resultados en el ámbito nacional, no pueden ser contrarias a los resultados que se pretende lograr, mediante la presente propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos.

2.2.4. Alianzas Estratégicas.

En la actualidad, la Dirección Regional de Salud Huánuco, no cuenta con convenios específicos enfocados a la mejora de la gestión de recursos humanos, realidad problema identificada en el presente trabajo de investigación, sin embargo, podemos indicar que en la propuesta de modificación del Reglamento de Organización y Funciones se priorizará como función, la suscripción de convenios y alianzas estratégicas con entidades del sector público regional y nacional.

2.2.5. Diagnóstico de Realidad Problema.

En la Dirección Regional de Salud Huánuco, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, según el diagnóstico organizacional desarrolladas líneas arriba, presenta problemas de organización, capacitación, selección y contratación de

personal, en los cuales se han identificado brechas que nos permiten hacer la siguiente caracterización:

- La Institución no cuenta con mecanismos establecidos y adecuados de selección de Personal que incluyan procedimientos de evaluación más exigentes y rigurosos; asimismo, no se utilizan en los procesos de selección factores como evaluación técnica, psicológica y otros que puedan ayudar a reclutar personas más adecuadas para los puestos.
- La Institución no cuenta con un Plan de Capacitación, a pesar de que el marco normativo legal vigente ha establecido los lineamientos, requisitos y procedimientos para el desarrollo de dicho instrumento de gestión. En la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no se ha elaborado dicho plan, limitando las posibilidades de mejorar las capacidades y competencias en los servidores civiles de dicha entidad
- En la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se requiere actualizar el Reglamento de Organización y Funciones, por motivos que en dicho documento de gestión no está considerada funciones muy importantes del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, específicamente en dicho documento, no detalla procesos de los subsistemas de Planificación de políticas de recursos humanos, Organización del trabajo y su distribución, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de la compensación, Gestión de desarrollo y capacitación y Gestión de las relaciones humanas y sociales.
- Los servidores de la Dirección Regional de Salud Huánuco no están adecuadamente capacitados ni conocen la ruta que la entidad debe seguir para transitar al nuevo régimen del Servicio, en dicho marco el proceso de tránsito al nuevo régimen laboral se encuentra estancado.

2.2.6. Problemas Institucionales

Luego de haber realizado el Diagnóstico Organizacional, podemos enunciar que la deficiente gestión de los recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, tienen como problemas específicos a las siguientes deficiencias de gestión administrativa:

Inadecuada Planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Las necesidades de recursos humanos que demanda la Dirección Regional de Salud Huánuco no se encuentran debidamente planificadas, dado que se termina contratando personas inadecuadas a los puestos de trabajo, con el consiguiente descontento laboral, improductividad y pocos resultados de objetivos y metas.

La evidencia que puedo mostrar de esta deficiencia, es a través de un análisis de la disponibilidad de recursos humanos en el ámbito del Región Salud Huánuco, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, uno de los grandes problemas que aqueja al sector salud, es el déficit de médicos y enfermeras para la atención de pacientes con Covid-19, en las Unidades de Cuidados Intensivos, de 460 médicos cirujanos, solo 05 cuentan con la especialidad en medicina intensiva, de 1,351 enfermeras/o, 57 profesionales en dicha línea de carrera, cuentan con alguna especialidad en: cuidados en medicina intensiva, cuidados intensivos para adultos y niños, cantidad insuficiente que se ha evidenciado en esta emergencia sanitaria.

Tabla 9

Dirección Regional de Salud Huánuco, disponibilidad de Recursos Humanos

Dirección Regional de Salud Huánuco – Disponibilidad de Recursos Humanos para atención de cuidados intensivos, médicos y enfermeras – junio 2020

Profesión	Médicos y Enfermeras con especialidad				Total
	Total Región	Hospital Hermilio Valdizán	Hospital Tingo María	Otros EESS	
Médicos Cirujano	460	5	0	0	5
Enfermeras/o	1,351	29	20	8	57
Total	1,811	34	20	8	62

Fuente: Registro Nacional del Personal de la Salud INFORHUS – junio 2020

Las causas del presente problema pueden tener su origen en la inadecuada planificación e implementación de los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, como se puede observar en la tabla descritas líneas arriba, de 460 médicos disponibles, el 1% cuenta con la especialidad en Medicina Intensiva, de 1,351 enfermeras/o el 4%, cuenta asimismo con especialidad para laborar en unidad de cuidados intensivos, que en esta emergencia sanitaria, ha quedado evidenciado dicho déficit, problema que atribuimos a la inadecuada gestión de recursos humanos. en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Procesos de contratación de personal sin mayores exigencias y siguiendo patrones tradicionales y desfasados a la realidad desarrollados por el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Los procesos de selección y contratación de personal, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se vienen llevando a cabo mediante bases administrativas poco exigentes, usualmente se suele reclutar personas en razón a dos factores de valoración, una evaluación

curricular y entrevista personal, consideramos que esta deficiente práctica no garantiza el reclutamiento eficiente de personas para la organización, por cuanto, no se ha evaluado factores muy importantes en la gestión moderna del empleo, como son la evaluación técnica, psicológica y por competencias.

La evidencia que demuestra esta deficiencia es a través de un análisis de los procesos de selección de personal llevados a cabo en dicha entidad, en los años 2019 y 2020.

Tabla 10

Dirección Regional de Salud Huánuco, procesos de selección de personal.

Dirección Regional de Salud Huánuco – Procesos de Selección de Personal CAS, según factores de evaluación junio 2019 – 2020

Procesos de Selección	Requerimientos Mínimos	Factores de Evaluación			
		Técnica	Curricular	Psicológica	Entrevista Personal
CAS N° 02-2019	No	No	Sí	No	Sí
CAS N° 03-2019	No	No	Sí	No	Sí
CAS N° 04-2019	No	No	Sí	No	Sí
CAS N° 05-2019	No	No	Sí	No	Sí
CAS N° 01-2020	No	No	Sí	No	No
CAS N° 02-2020	No	No	Sí	No	No
CAS N° 03-2020	No	No	Sí	No	No
CAS N° 04-2020	No	No	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia, Información en Página Web DIRESA-HCO

Como se puede observar, los procesos de selección de personal en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se vienen desarrollando escasamente mediante dos factores de evaluación, curricular y entrevista personal, en la mayoría de los casos, las consecuencias de estas malas prácticas, vienen saltando a la vista, en esta emergencia

sanitaria que vive el país y el mundo, deficiente gestión de reclutamiento de personal, que se encuentra traducida desde la baja productividad del servidor público, hasta elevados conflictos laborales, corrupción y falta de integridad.

Cursos y Capacitaciones impartidas al personal sin planificación ni articulación con los objetivos institucionales en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Las acciones de capacitación en la Dirección Regional de Salud Huánuco, no se encuentran planificadas, por consiguiente, no están alineados a los objetivos estratégicos de la entidad, sin embargo, en los reportes de ejecución del gasto relacionados a la citada región, podemos observar, considerables sumas de dinero, ejecutados en seminarios, talleres y similares organizados por la entidad.

Las causas del presente problema, pueden tener su origen, entre otros, en la carencia del Plan de Desarrollo de la Personas - PDP, instrumento de gestión a través del cual se planifica las necesidades de capacitación y desarrollo personal.

También debemos indicar como causa del presente problema, la falta de conocimiento y habilidades técnicas en el personal operativo y directivo de la organización, sobre la metodología para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas, perfiles de puestos y otros relacionados al sistema de gestión de recursos humanos.

Consideramos conveniente mostrar cifras económicas en la ejecución del gasto en dicho rubro a nivel regional, en donde se puede observar, significativos montos presupuestales gastados en seminarios, talleres y similares organizados a nivel regional, entre los años del 2015 al 2019, por el monto de S/. 10,454,482 Soles.

Tabla 11

Gobierno Regional Huánuco, ejecución del presupuesto en capacitación.

Gobierno Regional Huánuco – Ejecución del Presupuesto Institucional en Seminarios, Talleres y similares organizados por la entidad, periodo 2015 – 2019

Periodo del gasto	2.3.2.7.10.1 Seminarios, talleres y similares organizados por la entidad
	Monto Ejecutado
Año 2019	1,516,418
Año 2018	1,829,232
Año 2017	2,476,019
Año 2016	2,634,199
Año 2015	1,998,614
Total	10,454,482

Fuente: Página amigable MEF

Deficiente Organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no permite mejorar procesos técnicos en la gestión del empleo

El actual modelo de organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no se encuentran desarrollados en razón a los principios, normas, procedimientos, técnica e instrumentos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, es necesario modificar su estructura organizativa acorde a los nuevos lineamientos de la Ley del Servicio Civil.

Esta deficiencia consideramos que viene ocasionando una serie de problemas laborales, entre los cuales podemos destacar, la deficiente gestión de las compensaciones, que terminan en abultadas demandas judiciales, los mismos que pude corroborarse a través de los pagos de sumas de dinero por sentencias judiciales, detallados en el siguiente cuadro.

Tabla 12

Gobierno Regional Huánuco, ejecución de presupuesto en sentencias judiciales.

Gobierno Regional Huánuco – Ejecución del Presupuesto Institucional en Pago de Sentencias Judiciales a trabajadores gubernamentales, periodo 2015 – 2019

Periodo de Ejecución de Presupuesto	2.5.5.1.1 Pago de Sentencias Judiciales a trabajadores Gubernamentales Monto Ejecutado
Año 2019	55,173,438
Año 2018	17,683,311
Año 2017	10,133,268
Año 2016	2,045,683
Año 2015	1,568,025
Total	86,603,725

Fuente: Página amigable MEF

El desactualizado modelo organizacional viene limitando las competencias del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, deslegitimando el accionar de dicho Sistema, las posibles causas del presente problema, pueden tener su origen en la falta de actualización de su Reglamento de Organización y Funciones, capacitación del personal y otros, que implementando las recomendaciones concluidas en el presente trabajo de investigación, pueden verse solucionadas.

Escasa o nula implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Que, mediante Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, a fin que presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

En el marco de la Ley antes citada, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ha aprobado los lineamientos para el Tránsito de una Entidad

Pública al Régimen del Servicio Civil, sin embargo, este proceso no se viene desarrollando en la Dirección Regional de Salud Huánuco, con las repercusiones negativas que puede acarrear la omisión en la implementación de esta Reforma, los servidores públicos verán truncados sus expectativas de progresión en la carrera pública, por consiguiente, sus posibilidades de incrementos salariales, capacitación y desarrollo personal, también se verán postergadas.

Los usuarios y la comunidad en general también pueden verse perjudicadas, toda vez que al no implementarse el proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio civil en dicha entidad, las posibilidades de mejora en la prestación de los servicios, también se ven postergadas, considerando que la Ley Servir busca mejorar los niveles de eficiencia en los trabajadores del Estado.

Las causas del presente problema pueden tener su origen en la falta de actualización del Reglamento de Organización y Funciones, por cuanto en dicho documento de gestión, no se encuentran detalladas las funciones relacionadas al proceso de tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.

También debemos indicar como causa del presente problema, la falta de conocimiento y habilidades técnicas en el personal Directivo de la organización, sobre el marco normativo y la metodología, relacionados al nuevo Régimen del Servicio Civil.

Capítulo III

La Formulación

3.1. Marco teórico

El problema de la deficiente gestión de los recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco ha sido observado como parte de la experiencia adquirida en el desarrollo profesional en dicha entidad, sin embargo, se considera que esta problemática no es exclusiva en dicha Institución Pública, existen estudios y bases teóricas muy importantes, que se relacionan con la presente investigación, los mismos que detallamos a continuación:

- La Descentralización y Modernización en el Estado Peruano, han establecido políticas de mejora en la gestión de los recursos humanos, considerando, que para un proceso de cambio de cultura organizacional pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano.
- La designación de los cargos de confianza, es también un proceso de gestión de recursos humanos, la alta rotación de dichos cargos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco puede estar incidiendo negativamente la gestión de recursos humanos, según Nic Marks (2015), creador del índice del Planeta Feliz, las altas rotaciones internas, ocasionan problemas emocionales.
- La reforma del Servicio Civil en los noventa y las causas de su declive, Paulino Barragán Arque (1991), manifestó que este proceso de reforma se dio en el contexto de una crisis económica.
- Los Recursos Humanos en nuestra Institucionalidad Pública, Francisco Longo Martínez (2004), nos indica la preeminencia de las personas en las organizaciones públicas y privadas, manifestó el valor del factor humano en las organizaciones.
- Los retos del nuevo modelo peruano de gestión de recursos humanos propuesto por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, consideran que en la región existe una fuerte demanda de gobiernos más efectivos,

eficientes y abiertos, teniendo en cuenta que uno de los factores importantes a desarrollar es la calidad del Servicio Civil.

- En nuestro país, Carlos Cortez Carcelén (2015), manifestó que al 2015, más de 160 entidades públicas en el Perú, han adecuado sus procesos al nuevo régimen del Servicio Civil, estableciendo las primeras bases de una profesionalización del empleo en el sector público nacional.

3.1.1. Bases teóricas.

- **La Descentralización y Modernización del Estado Peruano: Un análisis de la confrontación del discurso a la realidad.**

Las economías del mundo globalizado en épocas actuales vienen afrontando diversos retos y divergencias, los cuales tienen íntima relación con las gestiones gubernamentales; en este sentido, se puede apreciar que se han ensayado en diferentes países del mundo desde la implementación de una serie de modelos *convencionales* hasta optar por estrategias de gobierno basados *en resultados*, algunos con efectos favorables y otros menos acertados.

Esta problemática no es una excepción en el Perú. Esto en razón que se puede evidenciar en las últimas décadas; se implementaron en nuestro país diferentes modelos y tipos de gestión que, una vez llevados a la práctica, han generado disímiles resultados. Es así que en nuestra historia republicana contemporánea podemos apreciar cómo se han alternado desde gobiernos con marcadas tendencias *estatistas*, *centralistas*, o *liberalistas*, hasta una cierta combinación de estas tipologías, las cuales han influido directa o indirectamente en nuestra economía, sobre todo en los últimos cuatro decenios.

Ahora bien, en la actualidad nos encontramos en un contexto en el cual se habla de *potenciales riesgos económicos* —producto,

principalmente, de una paulatina *desaceleración económica*— lo cierto es que si miramos el pasado inmediato, los índices macroeconómicos en nuestro país, mostraron cifras alentadoras desde el año 2008. Puede apreciarse así que después de haber superado la desavenencia con la comunidad económica mundial, el Perú ha tenido la oportunidad de consolidar su crecimiento y desarrollo. No obstante, lo anterior, debe considerarse que importantes estudios y análisis sobre *gestión pública* concluyen que las economías sostenidas y de éxito fueron posibles gracias a la implementación de un Estado moderno, eficiente, transparente y (materia pendiente en nuestro caso) *descentralizado*, el cual presta sus servicios tomando muy en cuenta la perspectiva del ciudadano.

Cabe resaltar en este punto que las *reformas de estado* conllevan a temas de mucho debate y análisis en el mundo, y tal es su relevancia que, a lo largo del tiempo, se han suscitado hechos muy importantes en la historia de la humanidad relacionados a tales reformas que consideramos pertinente citar —al menos de forma general— para comprender el grado de significancia que estas cobran. Al respecto podemos apreciar lo descrito por el destacado experto en desarrollo nacional y Doctor en Investigación Operacional Francisco Rafael Sagasti Miller, quien (en el Prefacio de la publicación *La Reforma del Estado en el Perú, Pautas para reestructurar el Poder Ejecutivo*, bajo la autoría del nacional Magister en Políticas Públicas, Gustavo Guerra García), manifestó: «A lo largo del “corto siglo 20”, como llamó el historiador Eric Hobsbawm al período que se inició al terminar la Primera Guerra Mundial y terminó con la caída del Muro de Berlín, el resultado de la pugna entre estos dos modelos marcó la historia de los esfuerzos por lograr la prosperidad y el bienestar. Entre los hitos más importantes de este período tenemos la crisis de la Bolsa de Nueva York en 1929 y la Gran

Depresión de los años treinta, que pusieron de manifiesto la debilidad de las estructuras sociales e institucionales para preservar la estabilidad económica y mantener la cohesión social en los países occidentales [pp. VII-VIII].» (Guerra Garcia, 1999)

Cabe resaltar que, tal como sucedió en el referido caso norteamericano acaecido en las primeras décadas del siglo XX, una crisis económica en países del primer mundo en la actualidad trasciende de ser un tema nacional para llegar, en mayoría de veces, a tener directas repercusiones en economías de países de segundo orden como son los casos latinoamericanos. En este orden de ideas, es evidente que el Perú no ha sido una excepción histórica, más aún si consideramos nuestra condición de exportadores de materias primas.

Esto ha puesto a prueba en múltiples oportunidades la capacidad de manejo de diversos gobiernos de turno, lo cual implicaba, principalmente, lidiar con problemas sobre la *estabilidad económica, la gobernabilidad* y por consiguiente *el desarrollo del país*; Ahora bien, tomando en consideración lo anterior, la misma historia nos dice que el Estado peruano (en directa vinculación con los gobiernos de turno) en las últimas décadas tampoco ha demostrado la capacidad necesaria para afrontar este tipo de problemáticas, lo cual consideramos, tuvo repercusión directa en la poca solidez mostrada al momento de buscar consolidar un modelo económico adecuado a nuestro entorno. En este sentido, el Economista y especialista en Gestión Pública, Magister Gustavo Guerra García, manifestó: «Durante los últimos cuatro decenios el Perú ha experimentado varias reformas del Estado, y en particular del Poder Ejecutivo. Bajo la influencia de las ideas de la Comisión Económica para

América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas y del Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), el gobierno militar de 1962-63 inició –con la creación del Instituto Nacional de Planificación (INP)– lo que puede considerarse como la primera modernización del aparato estatal peruano en el período de la posguerra [p. VII].» (Ibit)

No obstante, cabe manifestar que esta situación no es excepcional respecto a nuestra realidad nacional y menos regional toda vez que casos de sucesión de *reformas estructurales en materia económica* a lo largo de la historia han sido numerosas incluso en países occidentales (véase los casos más referenciales con España y Grecia en la Unión Europea).

- **La Descentralización: La apuesta por un nuevo comienzo:**
Tras la abrupta salida del poder de Alberto Fujimori y el posterior Gobierno de transición al mando de Valentín Paniagua (22-11-2000 al 28-07-2001), con la llegada al poder del economista Alejandro Toledo en el año 2002 se aprobó mediante Ley N° 27680 la reforma constitucional que modificó íntegramente el Capítulo XIV de la Constitución Política del Perú de 1993 vinculada a la *Descentralización*. Nos encontramos así con un relevante *sexto hito*.

Con dicha reforma que se buscó afianzar una nueva forma de *organización democrática* en el Perú en cuanto la normativa referida buscó promover la transferencia de competencias, así como de recursos, a los gobiernos regionales y locales como una forma de *acercarse más al ciudadano en busca de su bienestar y desarrollo*. Para tal finalidad, se establecieron tres niveles de gobierno —nacional, regional y local— a los cuales se dotó de autonomía política, económica y administrativa, en los asuntos de su competencia.

Cabe advertir que esta reforma del Estado que implicó además de la *descentralización*, los procesos de *regionalización*, así como de *modernización* del Estado, se vino implementando paulatinamente, debido principalmente a su elevada complejidad, la cual implicaba una política que requería de un periodo de madurez, entendimiento y mucho aprendizaje.

Ese mismo año, se publica la denominada *Ley de Bases de la Descentralización*, (Ley N° 27783), en el que se establece los principios, objetivos, aspectos generales del proceso, así como las competencias exclusivas y compartidas de los tres niveles de gobierno, disponiéndose asimismo la necesidad de debatir y aprobar la nueva *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*, *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y Locales*, *Ley de Ordenamiento y Demarcación Territorial*, entre otras que regularon la estructura y organización del Estado Peruano.

Si bien efectivamente aún no se han integrado o fusionado *geográficamente* dos o más circunscripciones departamentales conformando regiones —y no obstante, muchos departamentos o regiones han desarrollado espacios de coordinación e integración económica para ejecutar proyectos de *desarrollo común*— se puede advertir que los objetivos planteados por la precitada Ley que precisaba que el territorio de la República del Perú debía de integrarse por regiones, departamentos, provincias, distritos y centros poblados como una *nueva forma de organización del territorio nacional*, a la actualidad no se ha logrado en la plenitud debida. En este sentido, diversos estudiosos del tema manifiestan que el proceso de *regionalización* ha venido siendo débilmente implementado por los diferentes gobiernos de turno.

En este sentido consideramos conveniente hacer mención el parecer de Elena Alvites Alvites, (Profesora de Derecho Constitucional en la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP) quien conjuntamente con Cecilia Esther Aldave Ruiz, (Coordinadora en Políticas Públicas del Proyecto Pro Descentralización USAID/Perú), se pronunciaron sobre el exiguo avance que se ha dado en el país en relación al referido proceso, el cual fue publicado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID/PERÚ en el *Informe Anual del Proceso de Descentralización 2012*, y en el que ambas abogadas expresan su preocupación de cara al cumplimiento de los objetivos trazados en el *Plan Nacional de Descentralización al 2016*, manifestaron: «Durante el año 2012 se han dado limitados avances en la articulación política entre los tres niveles de gobierno. El CCI [Consejo de Coordinación Intergubernamental], que por mandato legal es el espacio institucional de articulación política, ha permanecido inactivo; ni su instalación en mayo de 2011 ni la adopción de su Reglamento en el año 2009 han garantizado su funcionamiento regular. De acuerdo a la propuesta del Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2016, en julio de 2016 recién el [Consejo de Coordinación Intergubernamental] CCI potenciado se instalaría y se pondría en funcionamiento. Este plazo resulta muy largo y, como señalan la ANGR [Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales], AMPE [Asociación de Municipalidades del Perú] y REMURPE [Red de Municipalidades Rurales del Perú], pone en tela de juicio la prioridad de esta meta prevista en la mencionada propuesta de Plan [p. 67].» (Alvites Alvites & Aldave Ruiz, 2013).

Al respecto de la cita realizada consideramos que uno de los principales factores que contribuyeron a este panorama es la *poca voluntad política* mostrada por los gobiernos de turno para impulsar con más efectividad el proceso de descentralización. En este contexto discurrimos que el caso mostrado expone

claramente que se requiere más que un acto de *transferencia de funciones* hacia los gobiernos regionales y locales, sino que estos deben ir acompañados de sus *presupuestos respectivos* si lo que se busca es su adecuada implementación.

Y como una forma de confirmar que esta problemática es una suerte de *deuda pendiente* gubernamental que se arrastra de periodos anteriores, podemos citar lo descrito cinco años antes por la abogada nacional Pierina Pollarolo Giglio —consultora especializada en *reforma y modernización* del Estado—, quien, con motivo de una publicación suya auspiciada por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú CONFIEP en relación a la Reforma del Estado Peruano al 2008, manifestó: «A medida que la economía crece y se incrementan los recursos fiscales, se hace más evidente la necesidad de mejorar la gestión del Estado. Los problemas de mala asignación de recursos, falta de capacidad para ejecutar inversiones, prestación de servicios deficientes, etc., se manifiestan de manera cotidiana y han sido ampliamente documentados. Un aparato estatal que no acompaña y facilita el crecimiento y que no sirve adecuadamente a los ciudadanos constituye un impedimento para la solución de la pobreza y las desigualdades económicas y sociales, lo que pone en cuestionamiento y hace vulnerable el sistema democrático [p. 3].» (Pollarolo Giglio, 2013)

Sobre la base de todo lo anteriormente referido discurrimos que la ansiada *Reforma del Estado peruano*, iniciada en el año 2002 a la actualidad, no ha generado los efectos esperados, en razón que, si bien, nació como una reforma que apuntaba al objetivo de mejorar la *gestión pública* y llevar el servicio del Estado hacia la población más excluida y pobre; el contraste, pasado casi un quinquenio, hace que no se visualicen en la actualidad

resultados concretos en la gran mayoría de esa población a la cual se apuntalaba.

Asimismo otro factor que consideramos parte de este estancamiento radica principalmente en el mantenimiento y continuidad de una práctica de corte *centralista*, la cual ha conllevado, principalmente, a la falta de desprendimiento del poder económico del *nivel central*, convirtiéndonos en un país que no logra comprender aún los objetivos reales de lo que implica un proceso de *descentralización*; y el cual confirma lo estéril que puede resultar el proceso de *transferencia de funciones* si no va acompañado necesariamente del desprendimiento aludido.

Es así que si bien la denominada *Reforma en el Estado Peruano* se ha iniciado formal y legalmente con el referido proceso de *Descentralización* (y la tangible cesión de muchas funciones y competencias a los gobiernos regionales), sin embargo, observamos que la población aún no percibe, de modo efectivo sino pleno, de las bondades y ventajas de este proceso. En este sentido esto también confluye, en mayor o menor medida, que en la actualidad subsista una desconfianza del *poblador común* hacia el aparato estatal; es por esto que, cuando estos pobladores comunes hacen sentir su voz en forma grupal nos encontramos con un panorama en el cual diversos sectores sociales de las distintas regiones del país elevan protestas que son claramente un reflejo de la inoperancia que viene teniendo el proceso descentralista.

Al 2015 podemos atestiguar —sobre todo valiéndonos de los diversos medios de comunicación— cómo sectores de la población en las diversas regiones del Perú consideran, como parte de sus protestas, que los *servidores públicos* no han mejorado su desempeño laboral generándose ahí un motivo de insatisfacción para con el Estado mismo, a lo cual, si se suma

que los resultados de los denominados programas *estratégicos* no son tan halagüeños, tenemos una confirmación de la problemática aludida. Ahora bien, si nos enfocamos de forma específica a casos como el de la Región Huánuco —el cual, como reiteramos, es además materia principal de la presente investigación— podremos percibir que la diversidad de las características y problemáticas que encierran las distintas regiones del país requieren además de una intervención pública más *acertada* si se busca realmente reducir las brechas sociales en salud, educación e infraestructura (principal y no exclusivamente).

- **La Descentralización en el Perú: ¿Un requisito sine qua non para hablar de modernización?**

Como manifestamos en apartados anteriores, la *Descentralización* en el Perú se inició propiamente en el año 2002 con la reforma de la Constitución Política del Estado, en cuya norma legal se define al territorio nacional en regiones, departamentos, provincias y distritos, asimismo se organiza el Estado peruano en gobiernos de carácter nacional, regional y local.

El principal propósito de la regionalización, desde nuestra perspectiva consiste en agrupar espacios geográficos o departamentos en una sola región, con la finalidad de satisfacer mejor las necesidades de sus ciudadanos, fundamentalmente en materia de educación, salud, infraestructura, entre otros. Se pretende así a través de la transferencia de funciones solucionar problemas de inequidad y desigualdad en la prestación de los servicios básicos, dificultades que se atribuyen a un excesivo y añejo *centralismo* en el manejo de los recursos públicos, por parte del gobierno central.

Asimismo, se manifestó que el Estado Peruano ha pasado por varios modelos de gobierno, desde estatistas, centralistas y liberalistas, unos con más resultados que otros, sin embargo, los problemas de carácter social como la pobreza, desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años, carencia de infraestructura básica como sistemas de agua potable, desagüe, electricidad, carreteras, caminos y otros, aún no se han solucionado de manera oportuna en muchas regiones del país. Es por ello, que a través de un proceso de *descentralización* se aspira a dar solución a esta problemática, con el propósito de mejorar el crecimiento económico de nuestro país y la sostenibilidad respectiva, que garantice el desarrollo de las regiones para el bienestar de la población, situación que consideramos aún es agenda pendiente por cuanto problemas sociales aquí referidos aún mantienen en muchos casos vigencia en la actualidad.

Debe considerarse que el proceso de regionalización no puede efectuarse de forma aislada en razón que se necesitan de otros factores que potencien su efectividad. En este sentido la *descentralización y modernización* son acciones claves en un proceso de reforma, mientras que a través de la *transferencia de funciones* se pretende desconcentrar el centralismo del gobierno, la modernización busca mejorar el servicio público, haciéndolo más eficiente, ágil, transparente, simple y menos costoso.

De acuerdo a diferentes estudios realizados se puede advertir que en materia de descentralización el Estado peruano ha transferido un buen porcentaje de funciones a los gobiernos regionales y locales; no obstante, consideramos que este proceso ha sido débilmente implementado por la carencia de una adecuada rectoría del gobierno central, por cuanto los

recursos transferidos han prescindido de adecuados sistemas de control y mecanismos de evaluación. Al respecto, Edmundo Beteta Obreros, profesor del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el artículo periodístico del Diario Gestión, denominado *Descentralización: El valor de la rectoría*, manifestó: «En la descentralización peruana, destaco un desafío central en relación con el problema de agencia. Los ciudadanos pueden carecer de la posibilidad de informarse sobre la efectividad de sus gobiernos regionales o de una organización para exigir rendición de cuentas; y los líderes locales, aprovechar esta ventaja de información y desviarse de la atención del bienestar social. Así, es crucial que el Gobierno central tenga un rol significativo como “principal”, diseñando contratos con los agentes (gobiernos regionales) para alinear el comportamiento con objetivos comunes. La viabilidad de la descentralización, paradójicamente, empieza en la capacidad del nivel central de definir los componentes de su “función rectora”: políticas y objetivos nacionales claros, estándares de cumplimiento, evaluaciones rigurosas, escrutinio público de la gestión (por ejemplo, mediante indicadores), mejor control e incentivos en función del desempeño de gobiernos regionales. Un diseño técnicamente idóneo de estas labores hubiese propiciado, desde la década pasada, una transferencia de competencias sujetas a una permanente evaluación de las capacidades regionales y un apoyo efectivo para su desarrollo. Implementar la rectoría requiere un manejo de los costos de transacción asociados al diseño de contratos, sistemas de información y mecanismos de evaluación [p. 21]». (Beteta Obreros, 2015)

Esta poca efectividad del Estado en relación al proceso para la conformación de regiones se viene observando alarmantemente como reiterativa en el tiempo, producto de ello se percibe una

escasa articulación de este proceso entre los tres niveles de gobierno. Al respecto consideramos interesante hacer mención las notas suscritas por nuestras compatriotas, abogadas, Elena Alvites y Cecilia Aldave, sobre el porcentaje de las funciones transferidas a los gobiernos regionales y la problemática actual, publicado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID/PERÚ en el *Informe Anual del Proceso de Descentralización 2012*, manifestaron: «De acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Descentralización de la PCM al 31 de octubre de 2012 se habían transferido el 92.6% (4,452 funciones de un total de 4810 funciones previstas en la LOGR) [Ley Orgánica de Gobiernos Regionales] a los 25 gobiernos regionales y a la Municipalidad Metropolitana de Lima; quedando pendiente la transferencia del 7.4% funciones (358 funciones). Sin embargo, subsiste la debilidad en la transferencia de recursos que están directamente vinculados con la prestación de los servicios, debido a que la transferencia se verificó – y continúa haciéndose- sin un costeo previo de las funciones y los servicios asociados a ellas. Esta debilidad se evidencia tanto en la evolución del porcentaje del presupuesto público que se asigna a los gobiernos regionales y locales desde el año 2010 hasta el año 2011, como en la distribución de los recursos destinados a gasto corriente [p.48].» (Op. Cit.)

Como podemos observar en la cita referida, se estaría confirmando que el proceso de descentralización en nuestro país aún tiene mucho camino que recorrer, lo cual conlleva a que se hace necesario un compromiso más efectivo de las autoridades políticas del nivel central, regional y local, como también de la sociedad civil, a fin de concretar y poner en práctica las funciones transferidas. Por su parte convergemos en que el gobierno central debe cumplir con más énfasis su rol

de *ente rector* en el diseño e implementación de las políticas públicas, del mismo modo, los gobiernos regionales y locales deben alinear sus planes de desarrollo en función a las políticas establecidas, articulando sus actividades y proyectos eficientemente en busca del desarrollo de sus departamentos, provincias y distritos.

- **Entre la Regionalización y el Centralismo: En búsqueda de un equilibrio.**

A continuación, queremos referirnos concretamente al proceso de *regionalización* que se viene implementando en el Perú, desde hace una década, diferentes gobiernos de turnos intentaron consolidar dicho proceso, unos con más énfasis que otros.

Desde la citada reforma de la Constitución Política del Estado Peruano en el año 2002, la *Descentralización* se convirtió en una agenda obligatoria en los diferentes gobiernos, promulgándose para dicho proceso legislaciones diversas las cuales consideramos vale la pena especificar: Así tenemos la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, Ley de Demarcación y Organización Territorial, Ley N° 27795, Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, Ley N° 28273, Ley que proroga el plazo contenido en la primera y segunda disposiciones complementarias de la Ley N° 27795, Ley N° 28920, Ley de Promoción para la Fusión de Municipios Distritales, Ley N° 29021, Ley de Mancomunidad Municipal, Ley N° 29029, Ley que eliminó las fechas para realización de los referéndums sobre la conformación de regiones, Ley N° 29379, Ley que modificó la Ley de la Mancomunidad Municipal para darle personería del derecho público, Ley N° 29341, Decreto Supremo N° 046-2010-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley de la Mancomunidad Municipal, Ley que implementa

mecanismos para la delimitación territorial, Ley N° 29533, Ley de la Mancomunidad Regional, Ley N° 29768, Decreto Supremo que aprueba el listado de municipalidades rurales del Perú, D.S. N° 090-2011-PCM, entre otros, que se encuentran en vigencia y con diferentes resultados en su implementación.

Debemos indicar que a la fecha de culminación de esta investigación aún no se ha conformado alguna región en particular en el Perú, muy a pesar de la voluminosa normatividad vigente en dicha materia, no vemos cristalizado todavía el objetivo de la conformación de ninguna región según lo establecido en el Artículo 28° de la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27783, que para efectos de ilustración y detalle es pertinente resaltar: «Las regiones son unidades territoriales geoeconómicas con diversidad de recursos, naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que compartan distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales [p.226720].» (Diario Oficial "El Peruano", 2002)

Como podemos observar, la precitada norma legal establece que las regiones deben conformarse en unidades territoriales geoeconómicas, colindantes geográficamente por razones de límites comunes, accesos viales, recursos naturales y fundamentalmente por la voluntad de sus ciudadanos, no obstante, lo dispuesto en la precitada Ley de Bases de Descentralización, queda pendiente aún implementar auténticos gobiernos regionales. Consideramos que los esfuerzos y la voluntad política desde el inicio del proceso de Descentralización en el Perú no ha sido lo más óptimo, para muchos estudiosos de la implementación de las políticas

públicas en el Perú, el proceso conducido débilmente por el Consejo Nacional de Descentralización (CND) para la conformación de regiones, terminó siendo encargado a la Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2007, mediante una fusión por absorción. Consideramos que el encargo de conducir el proceso de descentralización, regionalización y modernización del Estado Peruano a la *Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros*, no ha sido la decisión más adecuada, en razón que al ser esta una política compleja, requiere de amplia participación ciudadana, mucho debate y consenso. En tal sentido, debió encargarse dicho proceso a un organismo público independiente de alto nivel político, con autonomía administrativa, económica y técnica, que recomiende acciones de política a todo nivel de gobierno con carácter vinculante, y que genere espacios de *coordinación intergubernamental* entre los tres niveles de gobierno conducentes a un proceso de descentralización, regionalización y modernización del estado, más participativo e inclusivo.

Sin embargo, debemos indicar que el gobierno pasado, ha tratado de impulsar algunas acciones sobre dicho proceso. En el primer caso se ha pretendido transferir la totalidad de las competencias exclusivas y compartidas a los gobiernos regionales, establecidas en la Constitución y en la Ley de Bases de la Descentralización; asimismo en una acción que podría considerarse como una muestra de interés del ejecutivo hacia la problemática expuesta, se ha publicado una propuesta del *Plan Nacional de Descentralización y Regionalización 2012 – 2016*, a través del cual se intentaba fomentar el dialogo, acuerdos y espacios que apunten a la conformación de las futuras regiones.

Ahora bien es conveniente hacer mención que estas medidas no han contribuido la unión de los pueblos en el Perú para conformar *macro regiones*, por cuanto el proceso se conduce siempre de manera centralizada; por tal motivo debe considerarse como una alternativa más participativa, el reinicio de las actividades del denominado *Consejo Nacional de Descentralización* (CND), en reemplazo de la actual rectoría de tan compleja labor delegada a la Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, en una actitud que puede ser considerada como sesgada al centralismo, fomentando poca participación de los gobiernos regionales y locales.

En contraste, es conveniente resaltar las iniciativas de los gobiernos regionales y locales del país de crear espacios de dialogo en el proceso de descentralización y regionalización en el Perú, quienes por propio empuje de conformidad al Artículo 91º de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, han conformado asociaciones entre regiones denominados Juntas de Coordinación Interregional (JCI), que al inicio fueron espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas, éstas pueden haber terminado siendo una alternativa en la conformación de futuras regiones; al respecto creemos importante hacer mención sus inicios de las Juntas de Coordinación Interregional descritos en la propuesta del Plan Nacional de Descentralización y Regionalización publicado por la Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, manifestó: «A partir del 2004 comienzan a conformarse las JCI [Juntas de Coordinación Interregional], concebidas al inicio como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas, que se materializan mediante convenios de cooperación y que se orientan a promover corredores económicos y ejes de integración y

desarrollo, con la finalidad de definir los futuros espacios macro regionales. Se formaron 10 JCI ese año, incentivadas por la proximidad del referéndum del año siguiente [p. 291].» (Secretaría de Descentralización PCM, 2012)

Finalmente, para resumir este apartado debemos manifestar que el proceso de regionalización en el Perú, no significa convertir o generar *pequeños estados soberanos*; tampoco este proceso conlleva desconocer el Estado unitario. El fin último del proceso de Descentralización y regionalización es transferir funciones hacia los gobiernos regionales, con la firme convicción de acercarse más al ciudadano, en lo que respecta a la regionalización es constituir unidades territoriales *geoeconómicas* con diversidad de recursos, con el propósito de unir sinergias, esfuerzos y voluntades para mejorar el bienestar de los ciudadanos, evitar la atomización de los proyectos de inversión pública, orientando los presupuestos a proyectos de gran envergadura de impacto macro regional; es por ello que en este proceso convenimos en que debemos buscar un equilibrio entre los tres niveles de gobierno, correspondiendo al gobierno central proponer grandes cursos de acción que requiere el país a través de políticas públicas, en lo que respecta a los gobiernos regionales y locales, asumir el rol supremo de llevar los servicios hacia los ciudadanos, con eficiencia, transparencia, equidad y justicia.

- **La Reforma del Estado Peruano: La reformulación del término confianza.**

La referida modificación de la Constitución Política del Perú de 1993, dio paso a la reforma del Estado a través de una descentralización del poder y creación de regiones. De la evaluación realizada, así como de la experiencia profesional que nos precede, convenimos que a la fecha no se ha logrado

avances significativos en dichos procesos, creándose un escenario de responsabilidades, culpas y críticas, entre los tres niveles de gobierno.

Creemos que estos escasos resultados, (avances poco significativos) en el proceso de Descentralización que se viene implementando en el Perú desde hace dos décadas, pueden encontrarse ligados a la inadecuada aplicación de políticas públicas en materia de educación, salud, gestión gubernamental, infraestructura, entre otros, que ameritan ser estudiados, analizados, investigados, a fin de proponer recomendaciones o nuevos modelos de gestión pública.

Si analizamos la *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo* (Ley N° 29158), observaremos que esta organiza las actividades de la administración pública a través de un conjunto de métodos, en el que se encuentra el denominado *Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. En referencia a este último consideramos a dicho sistema, como uno de los ejes estratégicos más importantes y complejos de la gestión pública, en el que fluyen e interactúan servidores públicos de muchos regímenes laborales de naturaleza permanente, contratados y de designación temporal denominados de confianza.

Asimismo, cabe mencionar que en el Estado peruano se hace evidente que en cada cambio de gobierno se practica una suerte de *ola de remoción* de personal o recursos humanos. Razonamos que este fenómeno de carácter reiterativo puede estar influyendo negativamente en el proceso de Descentralización del Perú, toda vez que muchas autoridades que inician funciones después de una contienda electoral, practican remociones y rotaciones al interior de la entidad pública, como una supuesta *estrategia de cambio*, que subyace en la necesidad (entre otros factores que pueden presentarse)

de los gobernantes de turno de contar con personal que se adapte a la línea de pensamiento, gobierno o dirección que se piensa asumir, situación que a la larga puede ser más perjudicial que beneficiosa.

Del mismo modo es usual que la autoridad política entrante haga uso de su prerrogativa de nombrar personal de confianza en muchos niveles de la organización estatal, fundamentalmente en los cargos directivos. Por tal motivo en la perspectiva ciudadana se le califique «cuan verdugo al estilo medioeval, cortando cabezas indiscriminadamente al inicio de sus funciones, acomodando personas denominadas de confianza, cuando en muchos casos son ciudadanos o profesionales que apoyaron la campaña electoral, familiares y amigos muy cercanos».

En el siguiente apartado trataremos de explicar con más detalle los beneficios, limitaciones y perjuicios que pueden estar ocasionando los cargos de confianza en la gestión pública.

- **Un breve análisis porcentual de la administración tradicional en el Perú: Los cargos de confianza que no generan confianza en la ciudadanía visto en cifras.**

En el Perú como en otros países del mundo, la *función pública* nace para satisfacer necesidades básicas que la sociedad requiere, en el proceso de su desarrollo, supervivencia, interrelaciones y convivencia mutua, para lo cual se determina normativamente que muchas funciones y competencias son *inherentes* al Estado, tales como la seguridad nacional, servicios de salud, relaciones exteriores, energía eléctrica, entre otros.

Frente a la necesidad expuesta, el Estado requiere de *empleados públicos* para cumplir diversas funciones, las

mismas que por su complejidad, según el Artículo 13º numeral 2 del Texto Único Ordenado (TUO) de la Normatividad del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2010-PCM, clasifica a dichos servidores en: 1) *Funcionario público*, las mismas que pueden ser: Funcionario de elección popular directa y universal o confianza política originaria, de nombramiento o remoción regulados, de libre nombramiento y remoción; 2) *empleado de confianza*; 3) servidor público, que se clasifican en: directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo.

Para fines de ilustración, consideramos conveniente detallar la definición del cargo *político* según nuestro ordenamiento jurídico, en el que se conceptualiza al empleado o cargo de confianza. (Diario Oficial "El Peruano", 2010) «El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cantidad. La Autoridad Nacional del Servicio Civil podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo con su Reglamento». (p. 411129)

En este mismo sentido cabe señalar en materia de estadística que de acuerdo con las publicaciones emitidas por la (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, 2012), en los últimos años se indica que, «*El Perú cuenta con 1 millón 300 mil servidores públicos al servicio de la ciudadanía en sus distintas instituciones: administración pública, empresas públicas, fuerzas armadas y policiales*». (p.2), de los cuales 17% es personal con Contrato Administrativo de Servicios CAS, 7% corresponde al Régimen de la actividad privada, Decreto

Legislativo N° 728, 16% personal de la Carrera Administrativa, Decreto Legislativo N° 276, 59% carreras especiales como trabajadores de Educación, Fuerzas Armadas y Policiales, Salud, Magistrados, Diplomáticos y 1% otros no identificados.

Del contraste de ambas informaciones suministradas podemos deducir de acuerdo con la norma legal antes acotada, que aún si el personal de confianza en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes, nos encontraremos ante cifras reveladoras. En este sentido, si tomamos la cantidad de 1 millón 300 mil servidores anteriormente citado, el 5% equivale a la posibilidad de contar con 65,000 *trabajadores de confianza*, cantidad que creemos exorbitante principalmente si consideramos que gran parte de estas personas podrían incorporarse a la administración pública, sin un proceso de selección respectivo, (vale decir que su cargos se designan y remueven libremente), formándose así una suerte de élite de servidores públicos de confianza, que por los escasos resultados que se percibe en la gestión pública actual, generan poca aceptación en los ciudadanos.

- **La refundación institucional cada cinco años: La consecuencia de una politización del aparato estatal peruano.**

En el presente estudio consideramos conveniente analizar, discutir y poner al debate implicancias positivas y negativas que pueden estar ocasionando la remoción y rotación de los recursos humanos en las entidades del Estado, sea por cuestiones de cambio de gobierno o por decisiones de sus respectivas autoridades, porque estos generan, desde nuestra perspectiva, una suerte de refundación organizativa o institucional en los diferentes niveles de gobierno, por cuanto las actividades relacionadas a la remoción de servidores públicos

que vienen laborando en los diversos sistemas administrativos son considerados incluso como inevitables en ámbitos públicos.

Esta práctica se viene desarrollando con mucha continuidad en las diferentes instituciones públicas; podemos advertir en cuanto la autoridad política asume funciones después de haber ganado una contienda electoral o son designadas en cargos directivos, efectúan cambios de personal en los diferentes sistemas administrativos de la organización, reubicando al servidor de carrera o agradeciendo sus servicios a las personas que fueron contratadas para diferentes puestos de trabajo, para dar pase a un nuevo personal, fomentando así lo que consideramos una elevada rotación de recursos humanos, al que consideramos inadecuado, por cuanto sus resultados ocasionan espacios negativos en la población laboral.

Al respecto consideramos pertinente hacer mención la entrevista a Nic Marks, creador del índice del Planeta Feliz, en el Diario Gestión de fecha 12 de marzo del 2015, redactado por la Licenciada en Comunicación, Evelyn Coloma Pinglo, en el que se infiere, que la menor rotación de personal en una organización permite mayores ahorros y felicidad emocional en los trabajadores, que a la larga puede contribuir en su productividad, manifestó: «Las personas felices tienen menos probabilidad de enfermarse por estrés, que es un mal común en las oficinas (...). Y si caen enfermas, suelen recuperarse más rápido porque tienen un soporte social o personas cercanas que se preocupan por su bienestar y que los impulsan a seguir adelante” comentó. Y anotó que, aunque es conveniente preocuparse por el compromiso de los trabajadores, las empresas podrían generar una mayor reducción de costos en reclutamiento, con menos días perdidos por enfermedad, entre otros, si se enfocaran en promover la felicidad. Esto es, fijarse

en todos los aspectos de la persona para ofrecerle una mejor experiencia [p. 15].» (Coloma Pinglo, 2015)

Bajo este contexto se podría inferir que en el Estado Peruano no se estaría considerando lo que en teoría de recursos humanos se denomina un *modelo integral de gestión del empleo* el cual se indica que, adecuadamente institucionalizado en una determinada organización, evita en lo posible la práctica inapropiada de una elevada rotación de personal, asimismo fomenta una política de conservación de recursos humanos capacitados, eficientes y talentosos, que, por una cuestión de cambio de gobierno pueden ser rotados o retirados de la organización, en detrimento de los futuros resultados que la organización desea alcanzar.

Consideramos que esta problemática y otros puntos afines, son partes de una agenda pendiente en el proceso de gestión de recursos humanos en las entidades públicas. Inferimos que esto ocurre en gran parte por motivos que aún no se ha superado a plenitud la desconfianza y la credibilidad del *ciudadano* hacia el *Estado*, asimismo se percibe con mucho énfasis en los diferentes niveles del gobierno, un alto grado de politización o clientelismo en los procesos de gestión pública; en consecuencia, la contratación, designación o reclutamiento de personal en el sector público, no se encuentra ajeno a esta problemática.

- **El naufragio de un intento: La reforma tentativa del Servicio Civil en la década de los noventa (y las causas de su declive).**

Desde una perspectiva histórica —la cual justificamos se encuentra desapegada de condicionamientos políticos— consideramos que la *reforma del servicio civil* encabezada en

los años noventa casi al inicio del primer mandato del ingeniero Alberto Fujimori Fujimori, (basada principalmente en la *reducción de personal* por evaluaciones semestrales), es la que más cerca estuvo de apuntar a un significativo éxito en materia de manejo de políticas públicas en el país.

En relación a este punto, sostenemos la posición anterior basándonos en que diversos estudios indican que la aludida reforma se inició más por aspectos *económicos* que *técnicos* o de *política pública* lo cual se evidenciaría toda vez que en esa época el gobierno de Fujimori había heredado además de una abrumadora crisis económica una frondosa burocracia que era imposible sostener por las limitaciones propias de la caja fiscal. Bajo este panorama puede considerarse como inevitable establecer una reforma que apunte sobre todo a la reducción del número de personal en la administración pública.

Ahora bien, el punto que queremos precisar es que la precitada *reforma*, si bien observada, también tuvo parcialmente éxito en algunos sectores del gobierno: Ahí se puede señalar como resultados los procesos de reforma estructural acaecidos en los casos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT; la Contraloría General de la República; la Superintendencia de Banca Seguros y el caso de las Administradoras de Fondo de Pensiones - AFP, que (cabe rescatar) sustantivamente han logrado mejorar sus servicios, implementando un proceso de modernización y sobre todo (después de haber aplicado procesos de reducción de personal en su debido momento) han apostado por la aplicación de un *sistema de profesionalización* en el proceso de reclutamiento de personal.

Al respecto con relación a la *reforma estructural* consideramos pertinente hacer mención lo descrito por el nacional CPC Paulino Barragán Arque, quien en su publicación «La reforma estructural de la administración tributaria en el Perú: 1991 - 1997», publicado bajo el auspicio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, nos grafica la dimensión contextual sobre la cual se realizaría dicha reforma, manifestó: «La reforma estructural de la administración tributaria peruana, se inició en el contexto en el cual el Perú atravesaba, una crisis económica, caracterizada por una hiperinflación que en julio de 1990 alcanzaba el 7,650% anual, una aguda recesión y distorsión de los precios relativos, una severa caída en el nivel de producción, el desprestigio de sus más altas autoridades así como la existencia de un sanguinario grupo terrorista denominado Sendero Luminoso, que desde 1980 ya había causado más de 20,000 muertes [p. 57]». (Barragan Arque, 1998)

Era evidente que el Perú al inicio de la década de los noventa al atravesar una crisis económica muy deplorable —marcada por una hiperinflación, inseguridad ciudadana y un Estado poco efectivo, desprestigiado por la corrupción y sobredimensionado—requería una reforma que implique enfocarse en una necesaria descentralización, modernización y racionalización de los pocos recursos existentes. Es entonces que en dicho periodo se dispuso la *reforma del servicio civil*, propiciando el cese voluntario a través de incentivos económicos, para luego implementar ceses de personal por evaluación semestral, retirando de la administración pública aproximadamente 25 mil trabajadores.

Llegados a este punto sostenemos que esta *reforma* hubiera sido, sino plena, *significativamente* más exitosa, si las acciones tomadas durante la misma no se hubieran tergiversado por un

camino matizado por actos de corrupción y politización lo cual redireccionó los objetivos a largo plazo más que en consolidar y ejecutar una *planificación estratégica* sostenible en el tiempo, en apuntar hacia fines reeleccionistas. Es sobre la base de estas inferencias que sostenemos que en líneas generales naufragó el intento de la *reforma del Estado* en materia de *gestión de recursos humanos*, lo cual eclipsó notablemente los logros anteriormente reseñados.

Asimismo, si nos detenemos en analizar las primeras acciones tomadas entre 1990 y 1992, como parte de la referida reforma, relacionadas con la reducción de personal y ceses colectivos a través de evaluaciones semestrales y *compras de renunciaciones*, consideramos que estas acciones no se encuentran fuera de la polémica, toda vez que en las denominadas *evaluaciones semestrales*, la valoración de los conocimientos así como los resultados obtenidos por parte de los servidores públicos no necesariamente configuraban el factor dirimente al momento de definir su suerte en las entidades a las que pertenecían.

En este sentido consideramos relevante reseñar la experiencia propia del redactor de la presente investigación; quien durante las etapas referidas pudo observar casos en que la reducción de personal apuntaba en buena medida a retirar del aparato estatal a servidores que se *oponían a las políticas del gobierno de turno*, (el caso de representantes de trabajadores o líderes sindicales entre otros) Por tal motivo, si un personal, por las razones expuestas y otras en extensión, calificaba como un *opositor* bastaba que al momento de las referidas *entrevistas personales de carácter semestral* supuestamente mostrara poco conocimiento para ser declarado *excedente* del sector público.

Asimismo, la reforma llevada a cabo a través del mecanismo de *compra de renunciaciones* implicaba la política de incentivar el retiro

principalmente de los trabajadores públicos que se encontraban próximos a jubilarse pero también apuntaba a aquellos casos particulares de trabajadores que se enfrentaban al temor de no aprobar o no rendir satisfactoriamente las evaluaciones semestrales, El objetivo, en uno y otro caso, era inducir e invitar a retirarse del Estado previa compra de su renuncia a la mayor cantidad de personal posible. No obstante, encontramos posiciones teóricas que afirman que estas polémicas medidas no tuvieron los resultados esperados.

Debemos indicar que otro intento de la reforma del servicio civil se produjo a partir de la década de los noventa, cuando se estableció el cierre del ingreso a la carrera administrativa a través de la *Ley de Presupuesto* de 1992, restringiéndose el nombramiento de personal bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276. A partir del mencionado año, en contraste con dicha medida (y como para flexibilizar el ingreso de personal al sector público y ordenar la legislación en materia laboral en el ámbito privado), se aprueba la *Ley de Fomento del Empleo*, mediante Decreto Legislativo 728, a través del cual se permite el ingreso de servidores al sector público, con las restricciones y limitaciones del caso, como es el periodo de prueba y la carencia de estabilidad laboral; en ese mismo periodo, proliferó en el sector público un nuevo modo *la contratación por servicios no personales* para satisfacer la demanda de recursos humanos y en el ámbito gerencial la contratación a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD para el pago de funcionarios y Directivos públicos. Asimismo, se incorporó conceptos no remunerativos en los ingresos de los servidores estatales a través de los Comités de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo – CAFAE.

Un nuevo intento de reforma en el Estado fue entre los años 1995 – 1997 con la aprobación de la *Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado*, la *Ley del servicio diplomático*, así como la *Ley sobre la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en caso de parentesco*, normas legales que fueron aprobadas después de un fallido intento de flexibilizar la aplicación de los sistemas administrativos. Esta reforma cabe señalar que recibió escaso apoyo político, por motivos de alto costo económico que significaba la adecuación de los contratos por servicios no personales - SNP, a la planilla continua del Estado, que a esa fecha representaba aproximadamente el 10% de los servidores públicos en actividad.

En la actualidad coexisten 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, entre generales y especiales. Consideramos que esta frondosa legislación laboral ha dado lugar a un tercer intento de reforma entre los años 2000 – 2006, en cuyo periodo se pretendió ordenar el régimen laboral de los servidores públicos mediante la *Ley Marco del Empleo Público*, que implicaba un solo y único régimen para los empleados estatales, sin embargo, esta medida no tuvo los resultados esperados por motivos que dicha norma legal requería políticas complementarias para su aplicación, que no fueron implementadas hasta la actualidad.

Consideramos que el conjunto de acciones emprendidas en este gran esfuerzo por la reforma del Estado peruano intentado entre los años 1992 al 2006, no fueron de las más justificadas y no obtuvieron los resultados esperados porque en nuestro país a los largo de los años referidos, se requería cerrar brechas muy marcadas en los niveles de pobreza, reducir la elevada tasa de desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años, elevar

la calidad de la educación, la competitividad y el nivel de vida de los peruanos, sin embargo, éstas no tuvieron los resultados esperados, con la consiguiente necesidad de continuar con la implementación de nuevas políticas de reforma que a la fecha se vienen produciendo en el Estado peruano.

Frente a este pasado reciente compartimos la esperanza en los años venideros de obtener buenos resultados a través de las nuevas políticas de reforma que se vienen implementando paulatinamente en el Perú, como con: La conclusión del proceso de Descentralización, la conformación de regiones, la reforma del servicio civil, erradicar definitivamente la desnutrición crónica por los niveles de pobreza aun persistentes, mejorar la calidad de la educación para afrontar los retos de la globalización y la modernización de las sociedades contemporáneas, todo esto buscando siempre la equidad, la justicia y la igualdad de género, para un Perú próspero que no dependa de los costos de sus materias primas, sino de las fortalezas de sus habitantes, su economía sostenida en diversos sistemas de producción, siempre buscando la paz con nosotros mismos y con los países vecinos.

- **Tendencias actuales en la gestión del empleo y administración de los *recursos humanos* en organismos públicos.**

Consideramos pertinente iniciar este capítulo analizando las actuales tendencias sobre gestión de recursos humanos que se percibe en las organizaciones públicas latinoamericanas en las cuales existe desde nuestra perspectiva una tendencia mayoritaria hacia la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos, orientados a profesionalizar el servicio civil. Debemos manifestar que diversos análisis y estudios sobre la materia indican que cada vez es mayor el desplazamiento de la

aplicación de un *modelo tradicional* de administración de recursos humanos (basados en procesos *clientelares* o de *patronazgo*), por una tendencia que se inclina fuertemente hacia la nueva gestión del *empleo meritocrático*.

Esta última consiste principalmente en reclutar personas para el servicio civil bajo un sistema riguroso de evaluación de competencias, aptitudes y valores, el cual surgió principalmente como consecuencia y respuesta a los bajos niveles de calidad en la gestión pública, que muchos países vienen afrontando como una problemática pendiente de solución en las agendas gubernamentales. En este contexto debemos hacer hincapié que el Perú es uno de los gobiernos latinoamericanos que (como hemos podido apreciar en el anterior apartado) puso en práctica varias reformas en el servicio civil. Sin embargo, muchos estudiosos de las políticas públicas indican que éstas tuvieron pocos y débiles resultados y no obstante debemos manifestar que, en las actuales circunstancias, el gobierno peruano viene impulsando una nueva reforma del servicio civil orientada a buscar la mejora del desempeño en el servidor público.

Podemos concluir que una de las principales causas de los pocos resultados en la gestión gubernamental se debe, entre otros factores, a una inadecuada política en el manejo de recursos humanos. Esas mismas voces plantean a su vez que las organizaciones públicas deben orientar sus estrategias principalmente al fortalecimiento del capital humano. Ahora bien, discernimos que esta tendencia surge como respuesta si consideramos que en las actuales circunstancias —donde el uso intensivo de las tecnologías de información y la imposición de la modernización propias de un entorno de globalización al interior de las organizaciones hacen necesario capitalizar el talento humano al interior de éstas— las nuevas tendencias en la

gestión del empleo ya no deben obedecer restringidamente a intereses políticos, en tal sentido se debe dar valor al recurso humano *cualificado*.

En este sentido consideramos que estas modernas tendencias en gestión del empleo (aplicables en sus principios generales tanto en organizaciones públicas como privadas), apuntan hacia una suerte de *horizonte estratégico*, en el cual se considera que cualquier proyecto social, económico y en general en los tiempos actuales, sienten depender en buena medida de un adecuado reclutamiento, desarrollo y manejo del capital humano, así como disponer del mejor personal en todo momento, ordenar sus aspiraciones con los objetivos organizacionales, se consideran de estratégico y primordial en las estructuras modernas de nuestras épocas.

Por consecuencia de lo anterior, juzgamos que las apariciones de nuevas tendencias de gestión del empleo en el ámbito laboral estarían progresivamente confirmando la ruptura de paradigmas enraizados por décadas, tales como el *contrato tradicional del trabajo de permanencia continuada*, por otros como los de carácter autónomo, a tiempo parcial, temporal y consultoría, los cuales se puede evidenciar en ocasiones coexisten con los modelos convencionales. Asimismo, consideramos que el concepto de *empleo estable* se viene debilitando por su intrascendencia en la psicología del trabajador. En otras palabras, inferimos que cada vez más empresas modernas no retienen a sus empleados a cambio de la sola promesa de *estabilidad laboral* por cuanto en este contexto contemporáneo cada vez más competitivo, el mantenimiento y desarrollo de una alta empleabilidad institucionalizada por parte de una organización configurarían las más reales y fiables alternativas de fidelidad y permanencia del servidor o *cliente interno*. Por

todo lo expresado, manifestamos que la capacidad de una empresa, —aparte de sus ingresos, resultados y rentabilidad—, se mide también por la calidad y efectividad de sus políticas de retención y motivación del denominado *talento humano*.

Asimismo, el paulatino aumento de demanda por *empleados cualificados* en el mercado laboral nacional e internacional, hace que las organizaciones modernas consideren en la conformación de sus *políticas de gestión de recursos humanos* particulares estrategias relacionadas específicamente al uso del tiempo de trabajo que apuntan a flexibilizar regulaciones rígidas de jornada laboral por horarios (i) a tiempo parcial, (ii) a distancia o (iii) tendientes a establecer un balance entre volúmenes de trabajo y complejidad, los cuales progresivamente son cada vez más consideradas como políticas usadas en la gestión del empleo.

No obstante, lo anterior, la *profesionalización del servicio civil en las organizaciones* no es un tema nuevo en el mundo, muchos países han implementado en sus sistemas de gestión de recursos humanos, tanto en el nivel público como privado, modelos de gestión de las personas basadas en el mérito, competencias y valores, patrones de trabajo que dieron resultados muy satisfactorios en sus diferentes sistemas de producción.

Si inferimos que las características de *competitividad y eficiencia* no son ajenas a los organismos estatales, se hace evidente que el Estado peruano no puede ser una excepción a estas nuevas modalidades de gestión; Consideramos, en lo que corresponde a nuestra particular realidad, que las políticas del empleo público en el país deben atender a estas necesidades privilegiando el *mérito* lo cual implica que el ingreso al sector público peruano,

(así como la posterior permanencia, progresión y movimientos), deben encontrarse eficientemente gestionados, buscando permanentemente *profesionalizar* el recurso humano.

- **Un diagnóstico del Servicio civil peruano: En salvaguarda de lo positivo (y una reflexión crítica sobre lo negativo).**

Como hemos podido apreciar en el capítulo inicial de esta investigación, la *Reforma del servicio civil en el Perú* se ha manifestado a lo largo de nuestra historia Republicana en el periodo que abarca finales del Siglo XX hasta la actualidad, con distintos resultados. Si bien durante todo este periodo los diversos gobiernos pusieron en sus agendas la necesidad de *modificar el sistema del empleo público* la puesta en práctica de reformas concretas en el servicio civil, entendemos, ha generado resultados disímiles y —aspecto resaltante— ninguno, podría aseverarse, tuvo un resultado positivo categórico.

Sustentamos la afirmación anterior si nos remitimos al primer intento de la reforma del servicio civil en el Perú que fue entre los años 1990 y 1992 marcados por el delicado precedente de descalabro político y financiero en el cual se encontraba el Estado. La historia nos hace apreciar que el gobierno de entonces inició un proceso de reforma del servicio civil que comprendió principalmente: (i) Compra de renuncias, (ii) Una rigurosa evaluación semestral, así como (iii) Ceses de manera colectiva. En dicho periodo, se determinó asimismo el cierre del ingreso a la carrera administrativa a partir de 1992; la creación del régimen laboral de la actividad privada; la contratación de servicios no personales, la utilización de modalidades de contratación a través de PNUD y fondo de apoyo gerencial. Asimismo, se implementó conceptos no remunerativos como la asignación por productividad, distribuidos por los Comités de Administración de Fondos de Asistencia y Estímulo (CAFAE). Se

puede desprender que la cantidad de medidas adoptadas durante este intento tendieron más a *medidas de emergencia* propias del contexto que a un paquete de reformas tendientes a una evolución.

Esto además debe de llevarnos a la reflexión de que, si la efectividad de un proceso se midiera exclusivamente por la cantidad de acciones tomadas o de estrategias utilizadas, lo narrado indicaría que este periodo debía marcar un punto de quiebre relevante en el proceso histórico de reforma del servicio civil en el Perú; No obstante, a la luz de los entendidos, se considera que las medidas de esta etapa —así como las posteriores acciones emprendidas en el quinquenio sobreviniente— no pasan del calificativo de *esfuerzos* lo cual no haría sino evidenciar la poca efectividad de los procesos iniciados.

Esto se puede evidenciar si consideramos la apreciación del Licenciado en Sociología, Master en Gestión y Políticas Públicas Juan Carlos Cortázar Velarde, en su publicación *Reformas Institucionales: La iniciativa de reforma del servicio civil peruano (2008)*. quien manifestó: «La reforma del servicio civil ha estado presente reiteradas veces en la agenda del gobierno peruano desde inicios de la década del noventa. Varios esfuerzos se desplegaron para promover dicha reforma, especialmente entre 1995 y 1997 cuando el gobierno emprendió un programa de reforma comprensiva de la gestión pública que acabó truncándose sin llegar a aprobar ninguna medida relevante (Cortázar 2007) y luego alrededor del año 2004, cuando el Congreso aprobó la Ley Marco del Empleo Público, que sin embargo no tuvo efectos prácticos en la gestión de las personas en el sector público [p. 17]». (Cortázar Velarde, 2013)

De lo expresado por Cortázar —quien cabe resaltar también se desempeña como docente universitario de la Escuela de Postgrado Universidad Continental y del Departamento de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú— se confirmaría que los posteriores intentos de reforma del servicio civil practicado en las subsiguientes décadas, no pasaron de intentos con escasos resultados. Inferimos que en la configuración de este panorama pudo haber tenido implicancia no solo una escasa voluntad política de los gobernantes de turno quienes privilegiaron otros contextos de acción, sino que consideramos que, por su alto nivel de complejidad, los intentos de reforma debieron haberse enfrascado en algunos niveles de gobierno, a lo cual debe de sumarse la reacción de servidores y funcionarios públicos quienes, en su temor de ser desplazados, pudieron haber mostrado en muchos casos tenaz resistencia a las reformas iniciadas.

Por otra parte, sin evidenciar contradicción con lo anteriormente expuesto, destacamos que en el *segundo intento de reforma del servicio civil peruano* (desarrollado entre los años 1995 – 1997), se lograron mejores resultados que el periodo precedente. Consideramos que esta mejora ocurrió principalmente al inicio del *proceso de modernización* de la gestión pública, por cuanto: (i) Se sinceró la realidad de los trabajadores públicos contratados por servicios no personales, que en esa época se encontraban desprotegidos de los beneficios laborales; asimismo (ii) Se reguló las contrataciones públicas del Estado, así como (iii) Se estableció la prohibición de ejercer facultad de nombramiento, en caso de parentesco en el servicio público.

Del mismo modo, si analizamos lo acaecido entre los años 2000 al 2006 el inicio de un nuevo proceso de modernización y descentralización generaría gran expectativa en un significativo

sector de servidores públicos toda vez que este periodo contaba además con la promulgación el 2004 de la *Ley Marco del Empleo Público*, Podemos dilucidar que los motivos para tal concentración de expectativa se sostenían principalmente, a que se concebía finalmente la posibilidad de acceder al empleo civil en base a *méritos*. Esto conllevaría a que un gran sector idealizara estar ante el comienzo de una *nueva era* en la carrera pública. No obstante, la historia nos da cuenta que este proceso se truncó, para muchos analistas políticos y económicos, por motivos de caja fiscal y el alto costo que demandaba dicha reforma.

Asimismo diversos estudios e investigaciones en materia de servicio civil en el Perú, dan cuenta que las políticas públicas en materia de *empleo civil*, se implementaron débilmente porque además de las particularidades ya señaladas, se evidencia como constante la débil atención prestada a las exigencias que demanda la modernidad y las tecnologías tan necesarios para llevar a cabo la concreción efectiva de procesos conforme las necesidades de un *Estado moderno* lo cual, aseveramos, influyó a que éstas no marcharan al ritmo adecuado.

Asimismo, coincidiendo con otra postura del referido Cortázar consideramos en este punto que estas posibles deficiencias se encontraban ligadas a (i) La carencia de un *ente rector* en la gestión de recursos humanos, asimismo con (ii) Un frondoso marco normativo en materia de empleo público, además de (iii) Inadecuadas políticas remunerativas, lo cual hacía nula o escasa la ansiada concreción de una carrera pública meritocrático (Cortázar 2013).

Finalmente para referirnos al contexto actual debemos hacer una forzosa y necesaria regresión al año 2008 con la creación

de la *Autoridad Nacional del Servicio Civil* la cual se puede aducir, es el eje impulsador de una nueva y cuarta *Reforma del servicio civil peruano*; Entendemos que mediante el ente rector del *Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*, es a partir del año indicado que se pretende implementar una serie de reformas en el empleo público considerando todas las fases que componen el servicio civil desde su ingreso, permanencia, desarrollo, movimiento y término del servicio propiamente dicho.

Sobre este proceso iniciado hace ocho años, consideramos recomendable hacer mención a lo descrito por Cortázar Velarde quien, en su estudio anteriormente reseñado, manifestó: «En el primer semestre del año 2008 la reforma del servicio civil ascendió una vez más en la agenda gubernamental peruana. Con apoyo de expertos nacionales y extranjeros, se elaboró un conjunto reducido y compacto de medidas, que no pretendían diseñar y aprobar una reforma integral del servicio civil sino más bien poner en marcha el proceso de reforma con algunas medidas específicas y relativamente sencillas, tales como la creación de una agencia ejecutiva responsable por el tema, la implantación progresiva de un cuerpo de directivos públicos y medidas relativas a la capacitación y evaluación de los funcionarios públicos [p. 19]». (Ib.)

En síntesis, debemos indicar que la *Reforma civil en el Perú* ha estado en las agendas de los diferentes gobiernos de turno, ahora bien, unas veces con mejores resultados que otras, pero ninguno resaltando por su notable relevancia práctica. No obstante, una suerte de evolución (aunque ralentizada) se ha venido dando durante los tiempos actuales: el gobierno de turno ha venido implementando su propuesta de reforma del empleo público, creando la *Autoridad Nacional del Servicio Civil*, como

ente rector del *Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Estado Peruano*; asimismo se ha instaurado el *Cuerpo de Gerentes Públicos*, orientado al reclutamiento de personal directivo de alto rendimiento. También, se ha aprobado la *Ley del Servicio Civil* y sus correspondientes reglamentos, así como normas que regulan las compensaciones en el Servicio Público, entre otras herramientas. No obstante, a pesar de todo lo enunciado y en vísperas de un nuevo cambio de gobierno, referimos que los resultados aún no son los esperados. Cabe por tanto cuestionarse cuáles son los factores que han imposibilitado un avance significativo que evidencie una mejoría en la calidad de gestión de los recursos humanos en el ámbito público.

- **Los Recursos humanos en nuestra institucionalidad pública: ¿Es factible un enfoque de gestión y potencialización de conocimientos y habilidades del servidor público?**

Hicimos manifiesto en apartado anterior que la gestión de *recursos humanos* en las actuales circunstancias que atraviesa Latinoamérica —y el Perú—, en las cuales la globalización impone cada vez más desafíos organizacionales, viene cobrando cada vez mayor importancia tanto en el sector público como en el privado. Entendemos las razones de esta prioridad principalmente por el carácter estratégico que cobra en la actualidad para organizaciones que aspiran a un real y serio posicionamiento institucional contar en su interna con profesionales plenamente preparados y capacitados, esto toda vez que la *gestión del empleo* es crucial en la prestación de los servicios, así como en la producción de bienes, y la prestación de servicios.

Ahora bien, el ámbito del sector público juzgamos con mayor razón no puede ser ajeno a los nuevos modelos de gestión de personal. Su solo rol rector en la implementación de las principales políticas públicas, legislativas y judiciales de un Estado consideramos que hacen necesario un adecuado y eficiente manejo de los recursos humanos en el proceso de prestación de servicios y producción de bienes.

En relación con esta postura que destaca la variable humana correctamente capacitada como eje central del éxito de una organización, consideramos conveniente hacer mención de la postura expresada por el distinguido docente universitario de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) - Universidad Ramón Llull Barcelona España, Licenciado Francisco Longo Martínez quien en su publicación *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público* detalla la preeminencia de las personas en las organizaciones tanto públicas como privadas, manifestó: «Entre los numerosos trabajos que se han ocupado en los últimos años de interpretar los cambios sociales, intentando vislumbrar el futuro de las sociedades y de sus organizaciones, sería difícil encontrar alguno que no haya destacado el valor del factor humano. En nuestra época, al menos para quienes escriben sobre ella, las personas cuentan. Desde la supervivencia o el crecimiento empresarial hasta la misma competitividad de las naciones, los grandes objetivos de cualquier proyecto colectivo contemporáneo parecen depender en buena medida del correcto aprovisionamiento, desarrollo y utilización del capital humano [p. 25]». (Longo Martínez, 2004)

A partir de la cita expresada reflexionando las posturas de Longo en nuestra realidad consideramos que el manejo de las personas en el ámbito de algunos sectores públicos en el Perú

—con énfasis en particular en la Región Huánuco como podremos apreciar en próximas líneas de esta investigación— no presenta ribetes de una organización adecuada por cuanto nos encontramos ante la ausencia de una política de *reclutamiento meritocrático*. Muy a pesar que se ha desarrollado un marco jurídico orientado a la selección de personal basado en sus calificaciones, persiste acentuadamente una tendencia mayoritaria hacia casos de *clientelismo* en los diversos sectores públicos de cada gobierno de turno.

Los problemas relacionados con la gestión de los empleados deben ser agenda pública de las autoridades políticas y directivos sostiene Xavier Sistemas Surís, licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona en el compendio denominado *Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado ¿De Burócratas a Gerentes?*, detalla además que no existe soluciones fáciles en materia de personal; Sistemas Surís, asimismo detalla que la inexistencia o carencia de adecuadas políticas de recursos humanos impide que los departamentos de personal adopten una visión de gestión, condenándolos a la *pura administración de personal* y a tareas de control primario que no generan valor agregado a la organización.

Si consideramos la revisión histórica presentada sobre nuestro entorno nacional en materia de reformas del servicio público puede estimarse que la práctica referida por el especialista ibérico de presencia de sistemas de personal confinadas o restringidas a realizar tareas de *control primario* se evidencia que no nos han sido ajenas e incluso persisten a la fecha limitándose a cumplir lo más básico como son; los registros de control de asistencia, confección de planilla de haberes, reconocimiento de algunos derechos laborales, manejo de archivos y legajo personal. Esto no haría sino evidenciar la

carencia tanto de políticas y programas de capacitación, así como de efectivos sistemas de medición de los resultados, y los logros obtenidos. Al respecto es pertinente referir que el enfoque de *gestión en el manejo de recursos humanos* ha permitido a muchos países resolver problemas de desempeño laboral en el ámbito del sector público y privado, pero cabe resaltar que la problemática no solo se basaría en un contexto de deficiencias en materia organizacional o institucional, sino que el *factor político* se considera un criterio relevante, al respecto Xavier Sistemas Surís, manifestó: «Las naciones latinoamericanas se enfrentan con frecuencia a una escasa profesionalización y a un reclutamiento clientelista de los empleados y directivos públicos, lo cual dificulta un funcionamiento de la Administración. Pero el origen del problema reside en el entorno político y no en las instituciones públicas [p. 297].» (Sistemas Surís, 1999)

Compartimos el punto de vista del citado autor, en el sentido que naciones latinoamericanas como la nuestra aún no han solucionado el tema de escasez de profesionales idóneos en ámbitos públicos por una cuestionable injerencia de factores políticos, que en buena cuenta atienden a *intereses de grupos* (de naturaleza restringida) por sobre *intereses públicos* (de naturaleza social). Una pista sostendría las afirmaciones expresadas es que evidenciamos en nuestro medio que los gobiernos regionales y locales de forma constante están representados por el comúnmente denominado *personal de confianza*; incluso en municipios el entorno es mucho más cercano a la autoridad política.

- **Las competencias del trabajador: Descartando el predominio exclusivo de los conocimientos.**

Tras el análisis de los precedentes teóricos presentados, observamos además como la *gestión de recursos humanos* (en

las organizaciones públicas como privadas), vino cobrando cada vez paulatina importancia. Creemos que este progresivo cambio de paradigma en el manejo de la gestión del empleo comienza por la necesidad de mejorar la prestación de los servicios y la productividad en sí misma; sin embargo, debemos indicar que dicho proceso requiere de políticas, estrategias, conocimientos y técnicas audaces a fin de lograr que el que podría denominarse fue durante décadas el *recurso menos entendido* en la organización, (las personas), sean gestionada de la forma más adecuada, hacia el logro de objetivos y metas.

En la teoría analizada para este estudio, se evidencia mayoritariamente que, en un proceso de selección de personal, el predominio exclusivo de conocimientos de un candidato en particular, no garantiza por sí solo el futuro buen desempeño del candidato a un determinado empleo, por cuanto inferimos que esta condición debe ir acompañada de otros factores como pueden ser adecuadas competencias, habilidades y destrezas que el particular puesto de trabajo requiera.

En este punto queremos aclarar que entendemos por *competencias*, aquellas habilidades, actitudes y destrezas que un determinado candidato debe reunir para ocupar un puesto de trabajo, como: a) la buena disposición de laborar en equipo; b) tolerancia hacia su entorno; c) trabajo bajo presión; d) capacidad para diferenciar lo urgente de lo importante; e) respeto hacia las opiniones contrarias; f) grado de contribución al logro de los objetivos; g) capacidad de negociación; h) liderazgo; i) comunicación asertiva; j) emprendimiento y k) pro actividad, capacidades que consideramos de igual importancia de ser tomadas en consideración en un proceso de selección de personal como los conocimientos, experiencias y habilidades.

Al respecto, creemos conveniente hacer mención al ya citado Longo Martínez quien confirma la preeminencia de la competencia como una variable a ser tomada en cuenta por parte de las organizaciones públicas y privadas contemporáneas en sus procesos de reclutamiento, manifestó: «Las ideas acerca de la gestión por competencias han impregnado la GRH [Gestión de Recursos Humanos] a lo largo de las dos últimas décadas, hasta el punto de que algunos autores han llegado a hablar de un cambio de paradigma que sustituiría una organización basada en el puesto por una organización basada en las competencias (Lawler, 1994). La noción de competencias aparece en la gestión contemporánea de los recursos humanos a partir de una serie de estudios empíricos desarrollados en Estados Unidos a principios de la década de 1970. Un artículo de McClelland en *The American Psychologist*, del año 1973, es considerado por algunos como el momento fundacional de esta orientación. Estos estudios constatan la vinculación existente entre el éxito laboral (resultados obtenidos por las personas en el trabajo) y la práctica reiterada de una serie de comportamientos observables en el contexto de su actividad productiva». [p. 26] (Ib.)

Si consideramos lo expresado por Longo, hace casi una década, contextualizándolo en las actuales circunstancias que el modelo económico peruano —que a pesar de sus recientes altibajos es el resultado en gran parte al significativo crecimiento de la inversión pública y privada de la que fuimos parte—, nos encontramos frente a una necesidad por parte de las instituciones del Estado de mejorar sus procedimientos acorde a las exigencias de la modernidad por cuanto de la última campaña presidencial con vistas al periodo (2016- 2021) ha cobrado nuevamente vigencia en los medios la discusión de la imperiosa necesidad de contar con un Estado más ágil,

transparente, desburocratizado, menos costoso y más productivo, discusión en la cual esgrimimos que un eje relevante para el cambio (y que consideramos no ha sido tratado a profundidad en esta discusión de naturaleza política) parte de la necesidad de contar con empleados públicos formados adecuadamente en el nivel académico y fundamentalmente en sus competencias toda vez que el paradigma de *empleado cualificado* no se restringe más al criterio de la preparación de naturaleza académica o técnica en un determinado rubro que pueda tener un candidato o empleado en funciones. Ya avizoraba el mismo Longo (...), hemos entrado en una época en la que los conocimientos especializados adquiridos en un cierto momento ven reducirse progresivamente su “vida útil” y los procesos permanentes de aprendizaje y recualificación son inherentes al éxito en el trabajo. en punto de vista que juzgamos plenamente vigente.

En relación al específico caso de la *gestión de competencias* en el ámbito de las Instituciones Públicas en la Región Huánuco, basados en nuestra experiencia personal en el medio, hemos podido evidenciar que la práctica de gestión de los recursos humanos basado en el mérito y competencias se encuentra aún rezagado en lo que denominados *fases iniciales*, toda vez que se observa con frecuencia que las instituciones públicas de la mencionada región vienen reclutando personas para sus diferentes estamentos mediante concursos o procesos de selección, fundamentalmente bajo razones de formación académica, experiencia y capacitación, no obstante, los criterios de *competencias, habilidades y destrezas* se encuentran poco desarrollados; estimamos, de manera preliminar, que estas carencias pueden estar relacionadas además a la baja calidad del *gasto público* aspecto que abordaremos más adelante.

- **La voluntad como un factor de conducta humana en el trabajo: Estrategias para su tratamiento.**

En esta parte de la investigación discurrimos conveniente discernir respecto de la *gestión de la voluntad de las personas* como otro factor básico y relevante en la tarea de administrar el empleo. Al respecto, basándonos en nuestra experiencia profesional y laboral vinculada a la función pública, hemos podido observar frecuentemente cómo servidores públicos con elevada formación académica, (v.gr. especializaciones, maestrías y doctorados), en un momento dado, sorprendentemente han mostrado un bajo rendimiento en el trabajo. Sobre este punto hemos podido analizar para esta investigación que diversos estudios atribuyen estas debilidades principalmente a las pocas competencias laborales, habilidades y destrezas que el servidor habría desarrollado; No obstante, cabe cuestionarse qué sucede cuando un empleado además de contar con un nivel formación destacado además de las competencias referidas, sigue manteniendo bajos índices de rendimiento laboral. Aquí consideramos que estar ante una problemática donde se hace presente una inadecuada *gestión de personal* y, en particular, entra en la problemática un factor aparentemente propio del dominio de la subjetividad: nos referimos a la *voluntad de las personas*.

Dentro del restringido contexto de esta investigación entendemos por *voluntad* en el trabajo, aquella conducta humana que hace posible lograr objetivos y metas a través del esfuerzo o dedicación en la tarea. Asimismo, coincidimos con Longo Martínez en que esta conducta, puede ser efectivamente gestionada utilizando enfoques propios de la *administración de recursos humanos*. Así pues, juzgamos posible que la capacidad de gestionar la *voluntad de las personas* de una forma

adecuada, científica y estructurada pueden contribuir en mejorar la variable *rendimiento laboral*.

Es así que vale apreciar la tesis de Francisco Longo quien precisa que la *voluntad* no obstante pertenecer al complicado dominio de la *conducta humana*, en tanto llegue a configurar un *factor organizacional* es susceptible de ser gestionada hacia la mejora del rendimiento laboral, manifestó: «La voluntad es el segundo de los factores básicos de influencia sobre la conducta humana en el trabajo, que la GRH [Gestión de Recursos Humanos] debe estimular mediante políticas y prácticas adecuadas a cada situación. Las competencias no agotan las variables de influencia en la conducta humana. Personas dotadas de similares competencias pueden desarrollar comportamientos diferentes e incluso antagónicos, como consecuencia de adoptar patrones volitivos distintos. Una misma persona, sin evidenciar cambios competenciales apreciables, pueden manifestar a lo largo de periodo de tiempo esas diferencias de comportamiento a causa de oscilaciones en la voluntad de esfuerzo o dedicación a la tarea». [p. 27] (Ib.)

Sobre la base de lo descrito se posibilita la interesante discusión respecto de la capacidad de *administrar la voluntad de las personas* como una estrategia de gestión de recursos humanos. En efecto, estudios relacionados en dicha materia dan cuenta que las personas desarrollamos comportamientos diferentes antes determinados estímulos, éstas pueden ser de carácter retributivo ante un logro alcanzado, correctivo por errores o faltas incurridas, de reconocimiento por labores excepcionales, justicia y equidad por cultura organizacional.

Al respecto consideramos, desde nuestra particular óptica, profundizar las ventajas de aplicación de una *política de gestión*

de recursos humanos basada principalmente en *estímulos*, que pueda llegar a colaborar en la configuración de *fuentes de motivación* en la conducta humana, las mismas que, estratégicamente administradas, podrían, en las personas implicadas, aportar oscilaciones positivas hacia mejores niveles de esfuerzo y dedicación en las tareas asignadas.

En lo que corresponde al caso peruano, en materia de *políticas sobre incentivos*, se puede considerar que el mayor *factor motivacional* en las instituciones públicas en el ámbito del régimen laboral del Decreto Legislativo 276, descansa principalmente en incentivos de naturaleza económica, evidenciamos al respecto que esta clase de supuestos estímulos se vienen usando de manera oficial a partir de la dación del Decreto de Urgencia N° 088-2001, en el cual se hace referencia a la asignación del *Fondo de asistencia y estímulo*. Ahora bien, este tipo de decretos generalmente han sido materia de discusión tanto política como jurídica, en virtud de su particular naturaleza, al analizar el espíritu de dicha compensación presente en la referida normativa, que la principal intención no fue estimular la productividad en el servidor público peruano, sino, utilizar dicho concepto, más como un incremento remunerativo que como un incentivo laboral, y que muy a pesar de su cuestionamiento en diferentes estudios y análisis de la política remunerativa originados a partir de su dación, ésta se viene aplicando hasta la actualidad.

En relación a la *política remunerativa* y los *incentivos* que se viene aplicando en el sector público nacional queremos expresar nuestra apreciación, a propósito de la publicación titulada *El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma* emitida por la Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR, se manifestó: «En general, existen más

de 500 normas sobre el servicio civil, más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago entre remunerativos y no remunerativos. El sistema de compensaciones es inequitativo, existiendo brechas entre las distintas entidades del Estado y niveles de gobierno, así como también brechas con el sector privado debido al inadecuado control del sistema de incentivos monetarios y no monetarios. Adicionalmente no existe una escala salarial única aplicable a todos los regímenes laborales». [pp. 89 y 90] (Presidencia del Consejo de Ministros - Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012)

Sobre el presente apartado — que evidenciamos además que coincide con otros estudios y conclusiones arribadas por especialistas en materia de gestión de recursos humanos, debemos indicar que la política remunerativa y de incentivos en el sector público nacional en efecto, se caracterizaría por una naturaleza dispersa, compleja e inequitativa. Al respecto y por experiencia propia, nos permitimos indicar que las entregas económicas (denominadas *incentivos laborales*), ha sido utilizada más como un incremento remunerativo. Asimismo, cabe mencionar que las *entregas económicas* no es una materia desconocida en que difieren entre estamentos del mismo sector, acentuándose esta suerte de brecha con las entidades del gobierno central. Esta inequidad, ha ocasionado en el sector público nacional lo que consideramos un *problema de gestión de la compensación*, motivo por el cual sostenemos que si bien se destaca la importancia de los estímulos *monetarios* y *no monetarios*, inferimos que éstos tienen que ser valorados como variables que necesitan de ser adecuadamente gestionadas — tomando en consideración su naturaleza de *incentivo* y las diferencias estamentales anteriormente referidas— si el

objetivo es conseguir mejorar la variable *voluntad* de la personas en los sistemas de producción. Del mismo modo, creemos que las posteriores políticas presentes en el servicio público peruano —implementadas a partir de la *reforma civil* iniciados en el año 2008—, mantienen vigente el desafío de consolidar los nuevos mecanismos de gestión y desarrollo del empleo público en el Perú.

- **El nuevo modelo peruano de gestión de recursos humanos propuesto por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR): Retos y perspectivas en su implementación.**

En consonancia con esta suerte de *visión proyectiva* de los factores que juzgamos pertinentes deben conformar parte del modelo de gestión pública nacional en materia de gestión de recursos humanos —y que marcan además el derrotero de la presente investigación— consideramos importante analizar la *Nueva reforma del servicio civil* en el Perú, referida en el apartado inmediatamente anterior y que iniciara con la creación de la denominada *Autoridad Nacional del Servicio Civil–SERVIR*, la cual hasta la fecha viene implementando un modelo de gestión de recursos humanos en los tres niveles de gobierno del sector público nacional. Si consideramos que la reforma inició oficialmente hace ocho años y se confronta la misma con los resultados hasta la fecha obtenidos, esto evidencia encontrarnos ante una tarea muy compleja, de implementación paulatina, que además requiere de mucho consenso político y técnico.

Tras el análisis respectivo evidenciamos que siendo el reto más resaltante de la *Autoridad Nacional del Servicio Civil Peruano –SERVIR*, implementar el *Nuevo modelo de gestión de recursos humanos* en todos los niveles de gobierno; se justifica de pleno la creación de este ente rector del Sistema Administrativo de

Gestión de Recursos Humanos. Ahora bien, ponderando la magnitud del objetivo a conseguir, se hacía necesario del mismo modo la complementación de otras medidas con lo cual se justificaría además: (i) La creación del *Cuerpo de Gerentes Públicos*, (como un nuevo modelo de reclutamiento de personal directivo) (ii) La institucionalización del Tribunal del Servicio Civil; (iii) La protección de servidores públicos denominados *Servicios no Personales*, a través de la incorporación al empleo público con sus respectivos derechos laborales mediante la Ley del Contrato Administrativo de Servicios – CAS, así como (iv) La aprobación de la Ley del Servicio Civil y sus respectivos reglamentos. Todas estas medidas constituyen desde nuestra perspectiva, los primeros y más significativos pasos institucionales en la búsqueda de dejar atrás los viejos y caducos paradigmas en materia de gestión de recursos humanos en nuestra realidad pública.

En efecto, en líneas generales, si bien el nuevo modelo de gestión de recursos humanos en el Perú tiene un largo camino que recorrer, es notable y meritoria la mejora si se establece un nivel de comparación al año 2004 si se considera que al Perú se le adjudicaba escasamente un puntaje 14 en el denominado *Índice de Desarrollo del Servicio Civil* (una escala de medición comparativa sobre medidas y toma de decisiones en materia de *Servicio Civil* en la región), en comparación al vecino país de Chile que presentaba una mejor ubicación con 59 puntos. Para el año 2013, el Perú mejoró en dicho índice, sin embargo, consideramos que aún tenemos mucho camino que recorrer en comparación a los servicios civiles de América Latina que fueron evaluados con una línea de base de 16. Para un mejor entendimiento del contexto al que referimos, se detalla que un nivel de *bajo desarrollo*, se adjudica a países con escasos calificativos tales como: Honduras (12), Ecuador (21), Bolivia

(21), Guatemala (24), Paraguay (26), Perú (29), Panamá (29), El Salvador (34), Nicaragua (35) y República Dominicana (39); Estos a su vez difieren en contraposición con puntajes comparados con otros países con mejores resultados en sus políticas de gestión del empleo tales, como Chile (67), Brasil (65), Costa Rica (54), Uruguay (52) y México (41).

Para evidenciar la importancia del referido *Índice de Desarrollo del Servicio Civil* cabe mencionar que este analiza, entre otros, el grado de acercamiento a las buenas prácticas consagradas en la *Carta Iberoamericana de la Función Pública* aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003 y posteriormente respaldada por la *XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra” - Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003), la misma que comprende aspectos relacionados a la calidad del sistema de *función pública* o *servicio civil* tales como: (i) El grado de optimización de la inversión en capital humano; (ii) El uso de políticas y prácticas meritocráticas en los procesos de selección y reclutamiento de personal; (iii) Diseño y aprobación de marcos normativos en materia de servicio civil; (iv) Sostenibilidad del proceso así como (v) Consensos entre las fuerzas políticas así como aspectos y compromisos suscritos en dicha carta.

A propósito de este documento que resaltaría el deseo de evolucionar en materia de gestión pública en esta parte de la región, establecemos interesante describir lo detallado en el Prefacio de la publicación auspiciada por el *Banco Interamericano de Desarrollo* – (BID), denominado: *Al Servicio del Ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina* (2004-13), editados por los profesionales,

Licenciado Juan Carlos Cortázar Velarde, Magister en Políticas Públicas, Mariano la Fuente y Licenciado en Economía por la Universidad de Massachusetts, Mario Sangínes, quienes manifiestan a modo de introducción lo relacionado a los logros y desafíos del Servicio Civil en América Latina entre los años 2004-2013, manifestó: «América Latina se ha transformado profundamente en los últimos 10 años. El avance económico y social ha sido significativo: el ingreso per cápita ha aumentado, la clase media se ha expandido, el nivel de educación de los ciudadanos se ha elevado y la revolución de las telecomunicaciones ha permitido que los ciudadanos estén cada vez más conectados, mejor informados, y que exijan más y mejores servicios. Sin embargo, el sector público parece haberse adaptado menos rápidamente a estos nuevos tiempos; pese a que en la región existe una fuerte demanda de gobiernos más efectivos, más eficientes y abiertos, en algunos países la confianza en las instituciones públicas se mantiene aún rezagada. ¿Cómo lograr una mayor y mejor adaptación? Existen varios factores a tener en cuenta, pero quizás uno de los más importantes a considerar sea que el potencial de las políticas públicas y de los servicios de cualquier Estado está ligado a la calidad del servicio civil. Son los funcionarios y funcionarias del sector público en quienes confiamos día a día para que lleven a cabo las tareas del servicio público en nuestros países». [p. 29] (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2014)

A partir de estas consideraciones, podemos indicar, en líneas generales, que el *servicio civil* en América Latina viene mostrando progresos que aunque significativos y alentadores aún mantienen la característica de moderados en relación a los acuerdos de buenas prácticas de gobernanza, suscritas en la *Carta Iberoamericana*; sin embargo, manifestamos nuestra preocupación en el sentido que muchos países aún no logran

comprender plenamente la importancia de la *reforma del servicio civil*, como una estrategia en la mejora de los servicios públicos ni de la implementación de *políticas públicas* como una estrategia en la *gestión de los recursos humanos*. De ahí que se encuentren postergados o débilmente implementados en dichos países. En lo que al caso peruano corresponde, cabe reiterar que entre los años 2004 al 2013, se presentaron avances *parciales* en la reforma del servicio civil, lo cual queda evidenciado (Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional - AFIN, 2011) en los resultados expuestos en los *Índices de Desarrollo del Servicio Civil*, publicados por el BID, que juzgamos se encuentran muy cerca de describir la realidad peruana en lo referido a ese ámbito; asimismo las conclusiones y opiniones vertidas en dicha publicación nos comprometen a mejorar nuestras políticas públicas. En el seguimiento de este fin cabe mencionar que se tenía pendiente en el presente año, incorporar en la nueva *Ley de Servicio Civil* a muchas instituciones públicas que han suscrito sus acuerdos de tránsito a la nueva modalidad de *gestión del empleo*, en el caso del Estado peruano, se viene implementando moderadamente la Ley del Servicio Civil.

- **A manera de *colofón* previo: Los retos de la progresiva *virtualización* del servicio público peruano y su vinculación con la gestión de recursos humanos.**

Ante el marco contextual presentado, así como hemos mencionado desafíos basados en carencias, deficiencias y desafíos pendientes, adicionalmente consideramos conveniente dedicar unas líneas a otro tipo de desafío que conlleva la necesidad de una progresiva *virtualización* del servicio público peruano y su relación con la gestión de los recursos humanos. Debemos indicar que la incorporación de las *tecnologías de información y comunicación* (denominadas como TIC), en la

administración de personal (a través del uso masivo de medios digitales, software y gestión de base de datos entre otros) es considerada en tiempos actuales como herramientas relevantes y cada vez más imprescindibles en la eficiente gestión del empleo en el presente siglo.

No podemos decir que somos ajenos a la *virtualización*; en este sentido cabe mencionar el uso actual de diversos aplicativos en la administración de personal del sector público nacional tales como: La instauración del denominado *Módulo de Control de Pago de Planillas del Sistema Integrado de Administración Financiera* (MCPP-SIAF); el *Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los Recursos Humanos del Sector Público* (AIRHSP); el *Sistema Nacional de Información de Recursos Humanos en Salud* (INFORHUS), el *Registro de Información Laboral* (T-REGISTRO) así como el de la *Planilla Mensual de Pagos* (PLAME).

Consideramos pertinente detallar la funcionalidad de los aplicativos referidos en el párrafo anterior y su relación con la gestión de recursos humanos en nuestro actual contexto. El Módulo de Control de Pago de Planillas del Sistema Integrado de Administración Financiera (MCPP-SIAF), se encuentra regulado por la Directiva N° 001-2014-EF/53.01, los datos registrados en el referido aplicativo sirven de base para las fases del proceso presupuestario nacional, en ello se consigna el número de plazas, políticas salariales, obligaciones sociales y previsionales, asimismo otros gastos que las instituciones públicas del Estado peruano realizan cualquiera sea su modalidad de contratación. En relación al denominado *Aplicativo informático para el Registro Centralizado de Planillas y de datos de los Recursos Humanos del Sector Público* (AIRHSP), debemos indicar que el sistema en referencia, ha sido

desarrollado a propuesta de la *Dirección General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas* con la finalidad de contar con información actualizada y sistematizada sobre número de plazas, políticas salariales, gastos en personal, contratos por locación de servicios, contratos administrativos de servicios – CAS. Es una herramienta informática en línea, con soporte al proceso de gestión del empleo del Sector Público Nacional, a través de la cual se administra las altas y bajas de los recursos humanos nombrados y contratados permitiendo contar con una base de datos actualizada para la toma de decisiones en materia de personal.

En lo referido al denominado *Sistema Nacional de Información de Recursos Humanos en Salud (INFORHUS)*, debemos indicar que el aplicativo ha sido promovido por la Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, con la finalidad de conocer en tiempo real la disponibilidad de recursos humanos del Sector Salud, asimismo nos permite conocer las brechas de profesionales en sus diferentes especialidades.

Finalmente consideramos que los aplicativos anteriormente descritos, han venido cobrando progresiva importancia a partir del año 2003 en la gestión de los sistemas administrativos del ámbito del sector público nacional, Del mismo modo a partir del año en referencia, cabe subrayar que se inicia el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), automatizando algunos procedimientos en el Sistema Nacional de Presupuesto, Tesorería, Endeudamiento y Contabilidad, aplicativo regulado a través de la Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

Se evidencia así que, en materia de gestión de recursos, no se puede negar que en nuestro medio existe una progresiva *virtualización* de importantes procedimientos relacionados a dicha materia, como son la automatización de las Planillas de Pago, obligaciones del empleador, identificación de brechas en recursos humanos, capacitación en línea y virtualización de los procesos selección. Esto indudablemente contribuye a que los retos y objetivos en materia de gestión de recursos se viabilicen, no obstante, reafirmamos, el camino aún traza un sendero significativo de metas por alcanzar y desafíos por superar.

- **Entre brechas por cerrar y caminos por abrir: Las actuales políticas del sistema de personal utilizadas en las instituciones públicas a nivel nacional y algunas particularidades en la Región Huánuco ¿Será factible la propuesta de una gestión de recursos humanos profesionalizado?**

Las actuales políticas del Sistema de Gestión de Recursos en el ámbito nacional y regional, se encuentran enmarcadas en un conjunto de normas legales denominados regímenes laborales, coexisten asimismo regulaciones específicas o especializadas para ciertas líneas de carrera, como reglas de acción en el sistema de recursos humanos.

Consideramos que desde la dación de la Ley N° 11377 Estatuto y Escalafón del Servicio Civil en el año 1950, acompañada de la creación del Consejo Nacional del Servicio Civil y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), han existido una preocupación normativa por regular la carrera en el sector público nacional.

En el año 1984, se promulgó un nuevo marco normativo para el sector público nacional con la publicación de la Ley de Bases

de la carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público aprobado mediante Decreto Legislativo N° 276, para el cual se implementó un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública.

Según postula un documento de trabajo publicado en el año 2012 por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), en el Perú ocurrieron cuatro etapas muy definidas en materia de servicio civil, reformas que han tenido repercusiones positivas y negativas en las políticas de gestión de recursos humanos, sin embargo, consideramos pertinente hacer mención que la profesionalización del servicio civil, es un reto muy ambicioso y necesario en el país, su implementación es factible, por motivos que la población se encuentra convencido de la necesidad de contar con un servicio civil profesionalizado, adecuado a las circunstancias y exigencias de la modernización, y en esta emergencia sanitaria por la presencia del Covid-19, ha quedado evidenciado la precaria situación del servicio público.

Desde el punto de vista presupuestal y económico, la profesionalización del servicio civil, es factible, por motivos que dicho proceso no demanda presupuestos exorbitantes en su implementación, considerando la urgente e imperiosa necesidad de mejorar los servicios públicos, establecemos que cualquier demanda adicional a los presupuestos actuales, serán recibidos y utilizados, con mucha satisfacción, tratándose de no postergar más la reforma del servicio civil, que tiene por finalidad mejorar la prestación de los servicios.

- **Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en las oficinas de personal: Marco normativo y legislación vigente.**

En el ámbito de la gestión pública nacional las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos se vienen desarrollando en el marco de los regímenes laborales vigentes como la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 276, coexisten con esta normatividad, asimismo, la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, regulado por el Decreto Legislativo N° 728, como también la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, Decreto Legislativo N° 1057; y la reciente Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, añadido a estos regímenes laborales se encuentran las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos de las carreras especiales normadas por la Ley N° 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República, Ley N° 23733, Ley Universitaria, Ley N° 23536, Ley que establece las normas generales que regulan el trabajo y la carrera de los Profesionales de la Salud, Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, Decreto Legislativo N° 1149, Ley de la Carrera y Situación del personal de la Policía Nacional del Perú, Ley N° 29709, Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, Decreto Legislativo N° 052, Ley Orgánica del Ministerio Público y la Ley N° 29277, Ley de la Carrera Judicial.

Adicionalmente podemos hacer mención algunas reglas generales de uso común que se vienen utilizando como prácticas en la gestión de recursos humanos en el sector público nacional y regional, por ejemplo, en los procesos de reclutamiento de personal, comúnmente se vienen utilizando

tres factores de evaluación como reglas generales para reclutar personal, se inicia con un examen de conocimientos, evaluación curricular y entrevista personal.

Consideramos de poca exigencia estas prácticas de seleccionar al personal, si bien en algunas épocas han tenido resultados estos procesos de gestión de recursos humanos, en la actualidad, estimamos que no pueden ser lo suficientemente adecuados; establecemos este criterio en razón a los pocos resultados que se vienen logrando en la gestión pública, muchos estudios concluyen que las organizaciones modernas del siglo XXI, se preocupan más por el capital humano, así como en lo acontecido en la era industrial, cuando las maquinarias jugaban un rol importante en la producción, en las actuales circunstancias las organizaciones muestran sus ventajas competitivas y comparativas, sobre la calidad de sus recursos humanos que cuentan, es más, las empresas e instituciones luchan continuamente por contar con el mejor personal, es por ello, que los procesos de selección de personal en nuestros días no solo deben considerar criterios generales de evaluación en sus políticas de reclutamiento; consideramos necesario la incorporación de otros criterios de medición como la evaluación de competencias y el grado de desarrollo de habilidades blandas.

Por otra parte debemos indicar que las oficinas de personal o recursos humanos en el ámbito de la Región Huánuco, consideramos que se caracterizan asimismo por desarrollar otras políticas de personal muy básicas o generales que por sí no garantizan una adecuada gestión de recursos humanos, establecemos por ejemplo, independientemente a los procedimientos frágiles de reclutamiento que se realizan en el sector público nacional, las oficinas de recursos humanos

desarrollan como políticas de gestión del empleo acciones básicas de control de asistencia, gestión de pago de planillas, administración de legajos, desplazamiento de personal, licencias, movilidad y capacitación; consideramos que estas políticas son muy importantes en la gestión del empleo; sin embargo, establecemos que no pueden ser suficientes a la luz de los resultados en el sector público regional. Consideramos que, de acuerdo a diversos estudios en materia de gestión del empleo, es importante adicionar a las actuales políticas otras estrategias en la administración de personal, como la incorporación del planeamiento estratégico en la previsión de las necesidades de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo y del rendimiento, así como la gestión de la compensación y el desarrollo de las personas.

- **Diagnóstico de conocimientos de los funcionarios públicos: El *Plan de capacitación* como una alternativa para mejorar el desempeño laboral.**

Consideramos el desarrollo y crecimiento de las personas como una de las políticas muy importantes en la administración de personal, estas prácticas de gestión de recursos humanos orientados a fortalecer y mejorar las competencias individuales y colectivas en la organización deben planificarse, organizarse, costearse y evaluarse.

Sugerimos que puede ser a través de un documento de gestión denominado *Plan de Desarrollo de las personas* o tradicionalmente conocido como *Plan de Capacitación*.

Al respecto, diversos estudios concluyen que las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del recurso humano en una organización son tan importantes como la tecnología, infraestructura, equipamiento, valores y cultura organizacional;

empresas públicas y privadas en las actuales circunstancias compiten, no solo por su desarrollo tecnológico, sino también pugnan por atraer y retener al talento humano, sin embargo, para nuestra preocupación y de muchos, estos recursos se ven cada vez más escasos en el mercado laboral, es por ello que urge la necesidad de no descuidar la implementación de políticas orientadas al desarrollo de la persona, no solo como una estrategia para mejorar la productividad en la organización, sino también como una táctica o método de incentivo, la misma que finalmente puede significar una ventaja competitiva y comparativa, frente a las demás organizaciones.

Establecemos importante hacer mención que el Estado peruano -en sus tres niveles de gobierno- vienen orientando recursos económicos muy importantes en acciones de capacitación, sin embargo, los resultados a la luz de nuestras percepciones no son los más adecuados, diversos análisis sobre el particular dan cuenta que estos gastos no están revirtiendo en la mejora del servicio público, consideramos que esta debilidad también pueden estar presentándose en el ámbito de la Región de Huánuco, a raíz de los escasos resultados en la ejecución del gasto público.

Al respecto consideramos pertinente hacer mención lo publicado por la Abogada Katia María del Carmen Núñez Mariscal, profesional de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en el Artículo denominado *Plan de Desarrollo de las Personas: Herramienta clave para el servicio público*, manifestó: «El Estado ha tenido un gasto aproximado de más de 100 millones de dólares al año en capacitación, según cifras del MEF. Preguntémosnos, ¿Qué cambios ha habido en el servicio público como resultado de dicha inversión? Si usted no

encuentra cambios importantes, una de las razones es que las capacitaciones en las entidades públicas han sido reactivas, sin responder a una planificación adecuada. El Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) es una herramienta de gestión que busca mejorar el planeamiento de las acciones de capacitación y evaluación en las entidades públicas a través de un conjunto estandarizado de acciones. Para su elaboración se considera como insumos la información institucional de las entidades (visión, misión y objetivos estratégicos) e información sobre las competencias necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos (qué conocimientos, habilidades y aptitudes deben tener sus trabajadores para cumplir sus objetivos)». [p. 12] (Nuñez Mariscal, 2011)

La enorme movilización de recursos públicos en acciones de capacitación sufragado por el Estado peruano, consideramos que pueden encontrarse *justificadas*, si los resultados pudieran reflejarse positivamente en la prestación de los servicios públicos, sin embargo, nuestra percepción y del ciudadano en general, nos manifiestan que el servicio en los diversos estamentos del Estado, dejan mucho que desear. Establecemos los motivos de esta deficiencia entre otros a una marcada *carencia de voluntad de los funcionarios y servidores públicos*, añadido a estas deficiencias, podemos indicar que la carencia de una adecuada política de gestión de recursos humanos, pueden estar reduciendo la capacidad de gestión en el sector público nacional y regional.

La deficiente gestión de los recursos humanos en el ámbito de la Región Salud Huánuco, consideramos que pueden estar ligados a la carencia de un diagnóstico de conocimientos en los servidores de la Dirección Regional de Salud Huánuco. Dicha medida se instauraría con el fin de establecer una línea de base

o punto de partida conducentes a la ejecución de un Plan de Desarrollo de las Personas o comúnmente denominado *Plan de Capacitación*, documento de gestión que puede contener a través de protocolos y procesos estandarizados, un conjunto de objetivos planificados de las acciones de capacitación, a partir de la información institucional existentes en el nivel estratégico y operativo de la organización en referencia.

En este contexto, el sector público nacional cuenta con diferentes normas legales en materia de gestión de recursos humanos, en particular en relación a los procesos que pueden estandarizar la ejecución de las políticas de capacitación y perfeccionamiento del personal, se tienen los marcos normativos como el Decreto Legislativo N° 1025, que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, la misma que establece las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, marco legal que ha sido reglamentado mediante Decreto Supremo N° 009-2010-PCM y en materia específica para elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas, o Plan de Capacitación; se cuenta desde el año 2013 con la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011-SERVIR/PE, marco normativo que contiene orientaciones técnicas para la formulación del Plan de Capacitación a nivel del sector público nacional.

Muy a pesar de la existencia del marco normativo legal vigente en materia de evaluación y capacitación, las Instituciones del Estado Peruano se muestran reacios al cumplimiento de la misma; según el estudio de la demanda de capacitación en el Sector Público nacional, publicado por la Autoridad Nacional del

Servicio Civil – SERVIR, al 30 de marzo del año 2014, sólo 148 Entidades del Estado presentaron su Plan Quinquenal de Desarrollo de las Personas – PDP y 107 su Plan Anual, en contraste en el mismo año 2014, no presentaron 252 entidades del Estado su Plan de Desarrollo de las Personas Anualizado, lo más preocupante, no presentaron su Plan quinquenal 231 instituciones del Estado en los tres niveles de gobierno, cifras publicadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, en sus reportes de entidades que no cumplieron con la presentación del PDP anualizado 2014.

Como podemos observar, el poco interés de mejorar las capacidades de los recursos humanos se traducen en los datos antes referidos, muy a pesar la normatividad vigente y las exigencias del órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, éstas se cumplen parcialmente, es más, la Región Huánuco viene incumpliendo consecutivamente en presentar su Plan de Desarrollo de las Personas Anualizado, consecutivamente desde el año 2012 al 2014, tampoco ha presentado su PDP quinquenal 2012 – 2016, cifras publicadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

En contraste a esta poca preocupación de algunos sectores de los tres niveles de gobierno, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos – GRSRH, ha puesto en marcha un *Plan de Fortalecimiento de Capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos* a partir del año 2013, una serie de acciones orientadas a mejorar las capacidades de los servidores públicos del ámbito nacional y regional, a través de cursos de capacitación presenciales y virtuales, no sin antes haber desarrollado un censo y diagnóstico de conocimientos a los jefes

y operadores de todas las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades e instituciones públicas del gobierno nacional, regional y local, Asimismo se efectuaron diagnósticos de conocimientos a los responsables de los Sistemas Administrativos de Abastecimiento, Presupuesto Público, Modernización de la Gestión Pública, Planeamiento Estratégico e Inversión Pública.

Consideramos en este sentido oportuno, señalar los resultados del *Censo y Diagnóstico de Conocimientos*, practicados en el año 2013 a los Jefes responsables y operadores del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, llevado a cabo por la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. En dicho estudio se indica que se han logrado censar a 8,425 gestores públicos que laboran en las Oficinas de personal o recursos humanos, de los cuales 3,401 pertenecen al Gobierno Nacional, 2,483 a Gobiernos Regionales y 2,541 a Gobiernos Locales, en un universo de 1,855 entidades públicas, se detalla asimismo en dicho estudio que 1,855 son jefes de recursos humanos y 6,570 son operadores del sistema administrativo en mención. A nivel de la Región Huánuco se detalla que fueron censados 134 operadores del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

El Diagnóstico de Conocimientos a las Oficinas de Recursos Humanos del Estado que se realizó entre el 24 y 26 de abril del año 2013, según la Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR, logró identificar y medir brechas de conocimientos de las personas al servicio de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas, entre ello podemos mencionar la participación de 5,800 Gestores que accedieron a la prueba de conocimientos vía online y 95 servidores de forma presencial,

pertenecientes a 1,897 entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

En relación con la Región Huánuco, de 134 Gestores censados que laboran en las oficinas de Recursos Humanos, sólo participaron 34 servidores, 7 jefes o responsables del sistema en referencia y 27 operadores

Los resultados del Diagnóstico de Conocimientos en el nivel de Gobierno Nacional, con mayor porcentaje de acierto, llegan al 79%, en el nivel regional 72% y a nivel de gobierno local 67%, las funciones con mayor conocimiento se encuentran relacionadas a los procesos de selección de personal, procesos disciplinarios, desarrollo organizacional, planificación en recursos humanos y desplazamiento; mientras las acciones administrativas con escasos conocimientos que deben reforzarse son las funciones relacionadas a la negociación colectiva, desvinculación y control de contratos.

Cabe hacer mención que en el proceso de Diagnóstico de Conocimientos llevado a cabo por la Autoridad Nacional del Servicio Civil a partir del año 2009 al 2014, participaron los Sistemas Administrativos de Inversión Pública, Abastecimiento, Presupuesto Público, Planeamiento Estratégico y Modernización de la Gestión Pública, los resultados de algunos de los sistemas administrativos detallados líneas arriba, han sido analizados y comentados, como es el caso del Sistema de Presupuesto Público que a través de una nota periodística publicado en el Diario Gestión de fecha 07 de mayo del 2015, el Abogado Cristian León Vilela, Gerente de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, hace mención los resultados del Diagnóstico de Conocimientos que nos parece interesante

detallar en el presente trabajo de investigación, manifestó: «A la fecha, han sido evaluados más de 26,000 servidores de los seis sistemas administrativos más representativos: Planeamiento Estratégico, Gestión de Recursos Humanos, Presupuesto Público, Modernización de la Gestión Pública, Abastecimiento (compras) e Inversión Pública. Los resultados del DC [Diagnóstico de Conocimientos] muestran cuatro niveles de calificación: bajo, medio, superior y destacado. En contra de lo pensado, para los cuatro niveles de calificación, los resultados de servidores que cuentan con grado de maestría son muy similares respecto de aquellos que solo cuentan con grado de bachiller. Así, por ejemplo, en Presupuesto Público, del total de servidores con maestría un 23% tiene nivel bajo, porcentaje muy similar a los servidores que sólo cuentan con grado de bachiller, en donde el 21% se encuentra en el mismo nivel. Lo mismo ocurre en Planeamiento Estratégico, en el que el porcentaje de nivel bajo es de 36% con maestría y 39% con bachiller. La tendencia es la misma en los otros sistemas evaluados». [p. 21] (León Vilela, 2015)

Cristian León Vilela, asume desde su análisis a los resultados del Diagnóstico de Conocimientos, en el sentido que servidores públicos con estudios de pos grado y maestría, han logrado obtener puntajes similares con aquellos operadores de sistemas administrativos que sólo tiene el grado de bachiller, poniendo en tela de juicio que los grados académicos de maestría o estudios de pos grado, no garantizan por sí el nivel de conocimientos óptimos en los servidores públicos, análisis desarrollado por el indicado abogado y funcionario de SERVIR, en el marco de un estudio desarrollado por la Universidad del Pacifico, que indica que sólo uno de cada cinco funcionarios tienen estudios de pos grado en el ámbito laboral público peruano.

- **¿Un enfoque necesario o prescindible?: La *meritocracia* en la gestión de Recursos Humanos y su injerencia en la mejora del gasto público.**

Consideramos importante sustentar la necesidad de implementar la meritocracia en el Estado peruano. En un momento tan espinoso de la coyuntura política del país, iniciándose por una marcada desaceleración de la economía, conflictos sociales pendientes de solución, inversiones mineras retraídas, actos y sospechas de corrupción a nivel de gobierno central, regional y local, como también el advenimiento a las nuevas elecciones presidenciales, escenario político poco propicio para impulsar reformas institucionales. Sin embargo, debemos indicar que, a la luz de los resultados del escaso gasto en inversión pública, se hace necesaria la implementación de la meritocracia en el ámbito del sector público nacional, como una estrategia de gestión de recursos humanos, impostergable de ejecutar.

La gestión de las personas preocupa cada vez más a quienes tenemos la responsabilidad de conducir organizaciones en el sector público nacional. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos ha desarrollado débilmente políticas de gestión del empleo, ocasionando en el servidor público, una escasa cultura por el trabajo y el desarrollo personal, inferimos que esta debilidad puede haber trastocado incluso la voluntad de las personas por mejorar su rendimiento en el trabajo.

Frente a esta problemática, establecemos importante y necesaria, implementar *procesos de mejora continua en la gestión del empleo*. Podemos mencionar por ejemplo la necesidad de profesionalizar el empleo público, en todos los niveles de gobierno, entendiéndose por *profesionalización*, aquellas políticas de personal que promueven la meritocracia en

la función pública. Consideramos que es de suma importancia reformar el equipo de trabajo en las Oficinas de Recursos Humanos, toda vez que estos sistemas serán los pilares encargados de implementar las políticas de mejora en la gestión del empleo.

Consideramos que un sistema *meritocrático* en el empleo público puede tener injerencia positiva en mejorar los niveles de ejecución del gasto en un determinado nivel de gobierno, las razones pueden constituirse obvias, en razón que cualquier acción de gobierno que se encuentren bajo la responsabilidad de personal idóneo, tendrá mejores posibilidades en los resultados esperados.

En relación a esta tendencia, consideramos conveniente hacer mención la filosofía del Licenciado Francisco Longo Martínez en su publicación *Merito y flexibilidad La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, que detalla el talento de las personas como un activo crucial para las organizaciones, en un momento de entrada en la sociedad del conocimiento, manifestó: «La entrada en la sociedad del conocimiento ha supuesto la conversión del talento de las personas en un activo crucial para las organizaciones (obeso, 1999 págs. 23 y sigs). Este hecho está implicando, por una parte, una pérdida de peso del trabajo menos cualificado, que tiende a mecanizarse o externalizarse. Por otro lado, ha convertido en prioritaria la captación y el desarrollo de trabajadores cualificados, portadores frecuentes de ventaja competitiva, cuya gestión exige formas y métodos muy diferentes de los que han venido caracterizando a las burocracias empresariales de la era industrial. La capacidad para atraer, retener y motivar el talento se abre paso como un distintivo de la gestión contemporánea de los RRHH [Recursos Humanos]. La construcción de una buena

“marca de empleador” concentra ya los esfuerzos de aquellas empresas que han reparado en que es necesario ser competitivas en el mercado del trabajo cualificado para serlo también en aquel para el que producen sus bienes y servicios». [p. 32] (Op. Cit.)

Establecemos nuestra opinión al respecto: En efecto la *era del conocimiento* viene revolucionando muchos conceptos e ideologías arraigadas en el manejo de los recursos humanos, consideramos la filosofía de Longo (en sintonía con otros destacados estudiosos de las políticas públicas), como influyentes en la reforma del servicio civil y como una ventana de oportunidad que el Estado peruano requiere. El mensaje de la cita en referencia de modo particular, nos hace pensar que los conocimientos y habilidades de las personas que se involucran en el trabajo público y privado, cada vez deben ser más competitivas e especializadas, no sólo en la etapa de reclutamiento, sino que éstas debe gestionarse permanentemente en el ciclo laboral. Consideramos necesario en las actuales circunstancias, establecer adecuadas políticas de gestión de las personas que motiven el talento de los recursos humanos.

En relación al específico contexto de nuestro análisis, podemos también manifestar que las políticas de gestión del empleo en el ámbito de la Región Huánuco, se encuentran muy distantes a las recomendaciones de Longo. De conformidad a los conceptos estudiados por el referido experto, podemos indicar que el empleo en la Región Huánuco, se encuentra caracterizada por una marcada *injerencia política* en el reclutamiento de las personas para los diferentes cargos directivos y de gestión. Se percibe en el ámbito escasa *meritocracia* en comparación con otras regiones del Perú -en los procesos de selección de

personal. Incluso muy a pesar que se cuenta con el Cuerpo de Gerentes Públicos, la citada región en su sede administrativa no ha contado con ningún miembro del cuerpo Directivo en el periodo del gobierno regional año 2011 al 2014, sin embargo, la ejecución del gasto público ha sido escasa en algunos años y si al finalizar dicho periodo mejoraron las estadísticas, éstos se vieron no obstante empañadas por cuestionamientos de actos de corrupción y mal manejo.

Consideramos que la meritocracia no sólo debe orientarse hacia los equipos de gestión u operadores administrativos, establecemos que es muy necesaria en dicho nivel, sin embargo, las políticas de gestión de los recursos humanos deben establecer *estrategias meritocráticas de reclutamiento* para los funcionarios, empleados de confianza, directivos, ejecutivos y especialistas. Las razones podemos compartir a través de los resúmenes en el Documento de Trabajo N° 1-2015 publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, denominado *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*, manifestaron: «El problema central del actual segmento directivo es la existencia de insuficientes recursos humanos profesionales con las competencias necesarias para gerenciar las entidades públicas del Estado; por ello se propone un modelo de función directiva profesional de corte gerencial. Este modelo se rige bajo principios de eficiencia, eficacia, responsabilidad por resultados en la ciudadanía y creación de valor público. El acceso se realiza sobre principios de mérito, cuentan con un espacio de independencia para la toma de decisiones y son evaluados en función a sus resultados. Los directivos públicos gerencian bajo criterios de creación de valor público, responsabilidad por resultados y racionalidad económica. Históricamente el Estado peruano se ha caracterizado por tener un modelo de dirección pública

“politizado”. Los directivos públicos han sido en su gran mayoría empleados de confianza de la Alta Dirección de las entidades públicas. Si bien es cierto, existe un margen racional para la contratación de empleados de confianza, un porcentaje muy alto para la confianza genera márgenes de discrecionalidad que impiden la profesionalización de la función directiva en beneficio de los ciudadanos». [pp. 9 y 18] (Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR., 2015)

Una de las tareas centrales de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, consideramos, es *profesionalizar* el sector público Nacional. No obstante los resultados se encuentran lejos de ser realidad en el caso peruano, por motivos de la escasa implementación de la nueva Ley del Servicio Civil, muy a pesar que la entidad rectora del Sistema de Gestión de Recursos Humanos viene invitando y regulando el tránsito a la Ley del Servicio Civil, pocas entidades han suscrito los respectivos convenios para el cumplimiento de la misma; en el caso de la Región Huánuco, sólo dos entidades públicas a la fecha suscribieron el convenio respectivo, como son: la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado Rupa Rupa, sin embargo la sede del Gobierno Regional Huánuco, muestra poco interés por dicho proceso, es más, los Cargos Directivos en dicho gobierno regional han sido designados por confianza y muy cercanos a la parte política en su gran mayoría, prescindiendo las políticas y acciones meritocráticos que deben regir a nivel del mencionado gobierno, consideramos que estas prácticas clientelares de seleccionar a los gestores públicos, en el futuro puede traer pocos resultados.

Establecemos nuestro comentario en relación a los altos porcentajes de cargos de confianza designados por apego

político, al respecto creemos que es poco saludable designar elevados cargos directivos por cuestiones de simpatía o afinidades políticas, si el designado reúne los requisitos o perfil del puesto o cargo en particular, consideramos de adecuado dicha designación, sin embargo se corre el riesgo que el funcionario incline sus decisiones hacia la voluntad del político a quien debe su cargo, la misma que muchas veces se encuentran orientadas al exceso y la falta de transparencia; sostenemos nuestro comentario en las palabras del distinguido Docente Universitario, Director del Departamento de Gobierno, Administración y Políticas Públicas del Instituto Universitario Ortega y Gasset; Doctor en Ciencia Política y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Licenciado en Derecho y Licenciado en Filología; Manuel Villoria Mendieta, quien manifestó: « (...) en una Administración pre-burocrática el empleado público es generalmente reclutado por la autoridad que lo nombra entre las personas afines ideológica y personalmente, es seleccionado por el poder político al que sirve sin controles internos y externos, se busca en él la lealtad firme, y se prefiere a personas conectadas al partido político, y dentro del partido, a la facción del que lo nombra. Esto es posible, en el caso peruano, por la proliferación de cargos de confianza política, como mecanismo para evitar la selección y promoción en base a méritos. La buena evaluación del rendimiento del empleado público está ligada, más que al mérito, a la fidelidad y disciplina para con los responsables políticos de quien depende, incluso más allá de las dependencias formales. Las normas jurídicas no tienen por qué representar un impedimento para la consecución de objetivos políticos. No existe seguridad en el empleo, ni formación reglada, ni carrera definida, ni planificación de recursos humanos, entre otros muchos déficits. Este tipo de Administración se sitúa en sistemas políticos donde el prebendalismo es el rasgo común de los partidos, el Estado de

Derecho es débil y la corrupción alta. Este modelo hace difícil la industrialización y el desarrollo». [p. 19] (Ib.)

Consideramos el análisis de Manuel Villoria Mendieta un ingrediente muy importante en nuestra tesis al insistir que la escasa ejecución del gasto en el ámbito del sector público nacional y en particular en la Región Huánuco, pueden tener sus causas en las elevadas rotaciones de cargos de confianza por voluntad política, la mencionada región se encuentra muy ausente en el diseño de políticas meritocráticas de gestión de recursos humanos, lo manifestado por el experto nos indica que los funcionarios designados por voluntad de la autoridad política son removidos con facilidad de los cargos públicos, por su situación de confianza.

Al respecto juzgamos pertinente hacer mención la entrevista por el destacado consultor internacional Dr. Carlos Eduardo Paredes, al Especialista en Desarrollo Político y Económico, Economista James A. Robinson, Profesor de Gobierno en Harvard, publicado en el Diario Gestión de fecha 11 de junio del año 2014, en el artículo denominado «*Falta de burocracia es un problema político, no hay solución tecnocrática*», manifestó: «El gurú en materia institucional advirtió de la necesidad de erradicar el clientelismo del Perú. Resaltó la importancia de una democracia profunda y la reforma de las instituciones para no poner en riesgo la sostenibilidad. Carlos E. Paredes. En el libro “Por qué fracasan los países” menciona pocos países capaces de sostener su crecimiento. ¿Por qué el Perú no sale en la foto? Lograr tener estabilidad macroeconómica no es suficiente para considerar un cambio fundamental en las instituciones. Mi lectura es que el Perú aún tiene un Estado débil, clientelista y sin servicio civil, con un sistema fiscal muy inadecuado y muchos problemas para ejercer su autoridad en buena parte del

territorio. Creemos que el Perú no estaría en este set de países (capaces de sostener su desarrollo) porque no hemos visto esta transformación de sus instituciones. ¿Cuál es la clave para construir un Estado? Hay que entender los incentivos políticos. Por ejemplo, la falta de servicio civil viene porque el Estado es una herramienta para controlar el poder, dar contratos a personas que te apoyan. La falta de burocracia es un problema político y no hay soluciones tecnocráticas para eso». [p. 16] (Fernando Alegria, 2014)

Establecemos nuestra opinión indicando que el análisis político del Economista James A. Robinson, guarda mucha relación con los acontecimientos que el gobierno actual del Estado peruano viene afrontando diversos actos de corrupción en los tres niveles de gobierno; se encuentran en procesos de investigación por supuestos malos manejos de los fondos públicos del Estado, consideramos que este problema puede estar ligado a una débil meritocracia en los procesos de selección de los recursos humanos; el Perú requiere soluciones tecnocráticas, afirma el indicado economista, razones que podemos compartir a la luz de los acontecimientos, gobiernos regionales con baja ejecución del gasto y pocos resultados en la mejora de los indicadores sociales.

- **La propuesta de una profesionalización en este contexto: las razones de su novedosa teoría o simple continuidad de reforma.**

El concepto de profesionalización del empleo, se viene utilizando recientemente en el lenguaje público nacional, estimamos por motivos de la implementación de la Ley del Servicio Civil en las esferas del Estado peruano.

Consideramos novedoso el tema en particular, a raíz de la introducción de algunas nuevas estrategias es su

implementación, desde la aprobación de la Ley N° 3057 Ley del Servicio Civil, su reglamento y herramientas de implementación, marcan la diferencia en la presente reforma, en contraste con las medidas de cambio del servicio civil, implementadas en décadas anteriores.

En las primeras reformas del empleo público llevadas a cabo en los años noventa en el Perú, el Estado se limitó más a la reducción de personal, que a la propia reforma; en las actuales circunstancias, creemos que la reforma del servicio civil viene logrando ciertos resultados positivos, a la luz de la reciente evaluación del servicio civil peruano desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el *diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina*, en donde el Perú avanzó más que otros países de la región en realizar mejoras en su servicio civil, al pasar de 29 a 41 puntos sobre una escala de 100.

Consideramos novedoso el tema en particular, asimismo por motivos que la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, viene implementando en la presente reforma, lineamientos innovadores conducentes a la profesionalización del servicio civil, desde el establecimiento de una ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar al régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, compuesta por etapas que implican desde una revisión de la situación actual de la entidad a trasladarse al nuevo régimen, seguido por un análisis situacional de la entidad para continuar con la aplicación de mejora de sus instrumentos de gestión, la misma que una vez aprobados, pueden llevar a cabo la implementación a través de concursos, en los nuevos puestos establecidos en el proceso.

Al respecto creemos conveniente detallar los últimos resultados del proceso en referencia, en expresión del Presidente Ejecutivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y candidato a Master en Derecho Constitucional, Juan Carlos Cortés Carcelén, quien detalla algunos logros alcanzados en el proceso actual de reforma del servicio civil peruano, en la entrevista concedida a Omar Mariluz Laguna en el Diario Gestión de fecha cinco de agosto de 2015, manifestó: «A la fecha ya hay más de 160 entidades públicas que están adecuando sus procesos al nuevo régimen Servir [Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, y ya hay 14 instituciones que podrían empezar a contratar. Es que son diferentes etapas. Y cada una lo está haciendo en función a varios aspectos como cuán grande es, cuántas funciones tiene, qué roles tiene, y cuán atrasada puede estar; porque hay entidades que son pequeñas o ya han venido avanzando, por ejemplo, las reguladoras. Son 14 instituciones del poder ejecutivo que están sumamente avanzadas, como el Ministerio de Economía y Finanzas, Justicia, Defensa, Servir, Ceplan, Concytec, la agencia de compras de las Fuerzas Armadas y algunas reguladoras». [p. 14] (Mariluz Laguna, 2015)

3.1.2. Definición de términos básicos.

Los términos básicos presentados han sido extraídos de las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas, emitidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, a través de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH.

- **Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:**
Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y

técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Comprende los subsistemas previstos en el artículo 5º del Decreto Legislativo N° 1023.

- **Subsistema:** Es un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte del Sistema, se ubica en el primer nivel de desagregación del Sistema.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí; las cuales transforman elementos de entrada en bienes y/o servicios para los clientes internos o externos de la entidad. Se ubica en el segundo nivel de desagregación del Sistema; un proceso es parte de un subsistema determinado y se descompone a su vez en una o más actividades.
- **Actividad:** Es un conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, las cuales siguen una secuencia lógica dentro del proceso.
- **Producto:** Constituyen los resultados intermedios o finales (salidas) de un proceso determinado.
- **Oficina de Recursos Humanos o las que hagan sus veces:** Es la unidad orgánica responsable de la gestión de los recursos humanos en las entidades, que implementa las disposiciones que emita SERVIR como ente rector del Sistema.
- **Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. El puesto podrá tener más de una posición siempre que el perfil de este sea el mismo.
- **Posición:** Cada uno de los ocupantes que puede tener un puesto con un único perfil.
- **Gestión por Procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.

- **Indicador:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Metas:** condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango.
- **Misión:** Función global de una entidad. La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la entidad? La misión puede definir quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios a ser atendidos, las competencias esenciales o la tecnología utilizada. Declaración que describe el propósito o razón de ser de una entidad.
- **Procedimiento:** Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso.
- **Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- **Manual de Perfiles de Puestos (MPP):** Es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) o el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil.
- **Puesto:** Es un conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para un adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.

- **Habilidades:** Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.
- **Competencias:** Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.
- **Selección de Personal:** Provee información para definir las bases de los concursos públicos de méritos y las técnicas de evaluación de selección de personal, según las funciones y requisitos de los puestos a cubrir.
- **Inducción de personal:** Brinda información al nuevo servidor público sobre su misión y funciones a realizar, su ubicación, líneas de jerarquía y supervisión; así como coordinaciones principales.
- **Capacitación de Personal:** Es una fuente de información complementaria para planificar y diseñar programas de capacitación y desarrollo del personal.
- **Gestión del desempeño:** Provee información básica para establecer criterios de medición del desempeño.
- **Progresión en la carrera:** Los perfiles de puestos proveen información de funciones y requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en un determinado nivel de una familia de puestos, contribuyendo así ésta herramienta, en el desarrollo de los concursos públicos de méritos que se realizan para la progresión de la carrera.
- **Contratación de personal:** Provee información para elaborar el contenido del objetivo de la contratación, la ubicación y la denominación del puesto; así como de las funciones a realizarse por parte del trabajador.
- **Cuadro para Asignación de Personal Provisional:** Documento de gestión Institucional de carácter temporal que

contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad sobre la base de su estructura orgánica vigente en su ROF, cuya finalidad es viabilizar la operación de las entidades públicas durante la etapa de transición del sector público al Régimen del Servicio Civil previsto en la Ley N° 30057.

- **Reglamento de Organización y Funciones:** Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene la visión, misión, las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.
- **Manual de Organización y Funciones:** Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, responsabilidades, atribuciones, los requisitos y las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación de los cargos.

3.2. Objetivos del Plan de Gestión.

3.2.1. General.

Mejorar los procesos y la organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco a fin de reducir las constantes quejas reclamos y denuncias de los usuarios, por la marcada deficiente prestación de los servicios y asimismo contribuir a la implementación de nuevas políticas de gestión del empleo, en el marco del nuevo régimen del Servicio Civil.

3.2.2. Específicos

Objetivo Específico 1

Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 2

Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 3

Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 4

Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Objetivo Específico 5

Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

3.3. Estrategias.

Partiendo de la formulación inicial del problema de investigación, se ha efectuado el diagnóstico organizacional de la Dirección Regional de Salud Huánuco, utilizando las metodologías propuestas por Kast y Rosenzweig para el análisis interno y la de Collerette y Schneider para el análisis del Entorno, permitiéndonos validar la problemática.

A partir de la problemática validada metodológicamente, se procede a desarrollar los productos propuestos para solucionar dicha problemática. El desarrollo de los productos considera los siguientes aspectos:

- Recopilación de información de la Dirección Regional de Salud Huánuco, en relación a los documentos de gestión vigentes.
- Análisis de las funciones de cada unidad orgánica, en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en contraste con los documentos de gestión.
- Realización de entrevistas al personal Directivo y Administrativo de la institución, en relación al clima organizacional, grado de satisfacción por los servicios recibidos y diagnóstico de conocimientos.
- Identificación de los nudos críticos en los procesos de gestión de recursos humanos, precisando las unidades orgánicas que vienen interviniendo en dichos cuellos de botella en la prestación de los servicios.
- Diseño de productos para solucionar los problemas encontrados, como la deficiente planificación de las necesidades de recursos humanos, capacitación, procesos de selección y contratación, así como la poca o nula implementación del nuevo régimen del Servicio Civil.
- Realizar los estudios de viabilidad y factibilidad de cada uno de los productos propuestos.
- Recopilar bibliografía general y de especialidad, para sustentar las recomendaciones establecidas en el presente trabajo de investigación.
- Efectuar el análisis gerencial tanto de los objetivos propuestos (pertinencia e importancia) como de los productos con los cuales se lograrán alcanzar dichos objetivos, también la conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

3.4. Productos.

El trabajo de investigación presenta cinco productos: 1. Política de Gestión de Recursos Humanos, 2. Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al

proceso de selección y contratación de personal), 3. Plan de Capacitación, 4. Actualización del Reglamento de Organización y Funciones y 5. Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir, los cuales permitirán mejorar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos en el marco de la política de gestión del empleo que se viene implementando en la administración pública y cuyo eje principal es la prestación eficiente de los servicios públicos.

La actualización del Reglamento de Organización y Funciones relacionados a la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos y demás productos descritos, son importantes, por cuanto las funciones y acciones que conlleva dichos productos contribuirán en solucionar los problemas descritos en el presente trabajo de investigación, que amerita explicar en detalle, en el siguiente orden:

Producto 1

Política de Gestión de Recursos Humanos.

Documento técnico de Gestión de Recursos Humanos, que contiene lineamientos en materia de gestión de personal, los mismos que guiarán los procesos de administración de puestos, selección, vinculación, inducción, desplazamientos, evaluación de desempeño, capacitación y progresión en la carrera que desarrolla el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, en el marco de su competencia establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Este producto contiene una introducción, alcances, base legal, lineamientos generales y específicos, desarrollados en el anexo N° 01.

Producto 2

Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).

El Reglamento Interno de Trabajo en un documento técnico de gestión de personal, contiene acciones mediante los cuales se desarrollará los Procesos de Selección y Contratación de Personal, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, desde la etapa de requerimiento, consolidación, evaluación técnica, evaluación curricular, entrevista personal y evaluación de competencias.

El producto en referencia, ayudará a desarrollar procesos de reclutamiento de personal mediante cuatro factores de evaluación, con el propósito de seleccionar profesionales y técnicos adecuados e idóneos a los puestos requeridos; contiene una introducción, objetivos, alcances, aspecto legal y bases administrativas para el proceso, los mismos que se encuentran desarrollados en el anexo N° 02, del presente trabajo de investigación.

Producto 3

Plan de Capacitación.

El Plan de Capacitación o Plan de Desarrollo de las Personas, es un documento técnico de gestión de recursos humanos, en el que se encuentran detalladas las acciones de capacitación a desarrollarse en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, comprende cursos, talleres y seminarios relacionados a temas sobre modernización de la gestión pública, régimen laboral del Servicio Civil, simplificación administrativa, seguridad y salud en el trabajo, los mismos que ayudarán a mejorar las competencias de los servidores en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

El producto en referencia, ayudará a dicha unidad orgánica, en planificar sus necesidades de capacitación, orientadas a mejorar las competencias de los servidores nombrados y contratados en dicha entidad, previa necesidad real de formación, diagnóstico de conocimientos y articulado a los objetivos institucionales.

El Plan de Capacitación o Desarrollo de las Personas, contiene: presentación, aspectos generales, objetivos, evaluación, tipos y modalidades de capacitación, así como cronograma de actividades; desarrollados íntegramente en el anexo N° 03.

Producto 4

Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.

El Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se encuentra actualizada en razón a las normas y lineamientos dictados por la Autoridad Nacional del

Servicio Civil, comprende la gestión de siete (07) subsistemas, conforme a lo establecido en el artículo 3º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

El Reglamento de Organización y Funciones contiene funciones relacionadas a Planificación de políticas de recursos humanos, Organización del trabajo y su distribución, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión de desarrollo y capacitación, Gestión de las relaciones humanas y sociales, desarrollados en el anexo 04, del presente trabajo de investigación.

Producto 5

Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir.

El Informe Técnico, detalla el estado situacional de la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil en el Dirección Regional de Salud, asimismo contiene acciones necesarias para el desarrollo del proceso de tránsito al citado nuevo régimen laboral.

Conforme al numeral 2 del documento "Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057", aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, la ruta para pasar al nuevo régimen del Servicio Civil, es el siguiente:

El Informe Técnico, contiene: Introducción, marco legal, análisis situacional de la entidad, conclusiones y recomendaciones, desarrollados en el anexo 05.

Capítulo IV

Propuesta de Implementación

4.1. Identificación de Recursos Críticos.

Los productos identificados en el presente trabajo de investigación en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, pueden tener los siguientes nudos críticos.

4.1.1. Recursos Humanos.

En el análisis del Subsistema Psicosocial; se identificó como brecha que, en materia de recursos humanos, la Institución no cuenta con lineamientos que orienten el proceso de selección y contratación de personal, con mayores niveles de exigencia, además, este capital humano no cuenta con perfil especializado requerido para realizar actividades relacionadas al desarrollo de los productos propuestos; puesto que deberían tener estudios y/o maestrías en gestión y desarrollo de recursos humanos.

En lo que respecta a la cantidad de los recursos humanos con el que actualmente cuenta la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, no es suficiente para desarrollar las funciones en dicha Unidad Orgánica; siendo este un punto crítico, toda vez que ello no permite cumplir las funciones que deben implementarse en el marco de la nueva gestión del empleo, diseñadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Ante ello, una de las acciones que deberá efectuarse es evaluar las competencias que tiene actualmente el capital humano, y de ser el caso deberá implementarse las capacitaciones y/o talleres, recomendadas como un producto más, en el presente trabajo de investigación.

Otro factor que es importante considerar es la gran rotación que tiene el personal contratado, ya sea por ofertas laborales relacionados a su remuneración y/o la necesidad de cambiar de ambiente en el trabajo. Asimismo, se identificó que en los procesos de selección de personal no se solicitan con experiencia, capacitación, especialización en gestión de recursos humanos.

4.1.2. Recursos Financieros.

En lo que respecta al Recurso financiero para lograr el Plan de Capacitación o Plan de Desarrollo de las Personas, y su correspondiente ejecución, demandará orientaciones presupuestales para su implementación, sin embargo, debemos indicar que es prioridad del marco normativo legal vigente que las entidades del sector público general, consideren en sus presupuestos anuales, para el financiamiento de acciones de capacitación, previa aprobación del Plan de Desarrollo de las Personas - PDP.

Si bien es cierto en el Plan Operativo Institucional se está programado las actividades de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, los recursos para el Plan de Capacitación o Plan de Desarrollo de las Personas no pueden realizarse con el presupuesto antes indicado, estos gastos deben de realizarse con presupuestos adicionales o programados, en ese sentido el recurso financiero es crítico y debe ser materia de programación.

4.1.3. Recursos Logísticos.

En materia de recursos materiales, infraestructura y equipos, la ejecución de los productos consideramos que no es crítico, por cuanto la entidad dispone de los materiales suficientes y necesarios para implementar las recomendaciones, el mismo que traducido en productos, pueden desarrollarse sin ningún inconveniente.

Para la implementación del Trabajo de investigación se estaría empleando recursos básicos, como por ejemplo útiles de escritorio, equipos de cómputo, copias, y el personal; y que no significaría utilizar otros recursos, por lo señalado, el recurso logístico no es un recurso crítico.

4.1.4. Recurso Tiempo.

En lo que respecta al tiempo propuesto para la implementación del Plan Trabajo, se está proponiendo 03 años del 2018 al 2020, considerando las actividades y productos que se plantean; los mismos que comprende elaboración de políticas, planes, proyectos de directivas, y demás instrumentos que permitan generar las condiciones para la implementación de los productos propuestos en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos. Asimismo, el periodo considerado contempla la sostenibilidad de las acciones.

En relación con el recurso tiempo, consideramos que no es crítico, por motivos que el investigador y los actores involucrados en el tema, disponen del tiempo para desarrollar los productos, los mismos que se encuentran dentro del periodo que demanda implementar las recomendaciones del presente trabajo de investigación, que será entre el 2018 al 2020.

4.2. Actores.

Los funcionarios y servidores que participarán en la implementación de los productos son:

- Consejeros Regionales
- Gobernador Regional
- Gerencia de Desarrollo Social
- Director Regional de Salud
- Equipo Técnico de Gestión.
- Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

- Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico
- Director de Asesoría Jurídica
- Especialista Administrativo
- Asistente Administrativo
- Técnico Administrativo.

4.3. Arquitectura Institucional.

La organización para implementar los productos propuestos en el presente trabajo de investigación tendrá la siguiente complejidad:



Gráfico 6. Dirección Regional de Salud Huánuco – Organigrama Estructural propuesto.

4.4. Metas periodo de 3 años.

Para la determinación de las metas del Trabajo de Investigación y para la mejora del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, durante el periodo 2018 – 2020, es importante determinar los productos, el objetivo, tareas y periodo de ejecución, lo cual se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 13

Detalle de productos, objetivos, tareas y metas en el trabajo de investigación.

Producto	Objetivo	Tareas/metás	2018		2019		2020	
			I	II	I	II	I	II
Producto 1: Política de Gestión de Recursos Humanos. Dirección Regional de Salud Huánuco.	Objetivo Específico 1: Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Recabar información sobre las políticas de recursos humanos existentes y analizar sus falencias			X			
		Desarrollar y elaborar las políticas de recursos humanos.			X			
		Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación de las políticas propuestas.			X			
		Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.			X			
		Aprobación de las políticas de gestión de recursos humanos.			X			
		Registro, difusión e implementación.			X			
	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de las políticas desarrolladas.			X	X	X	X	X
Producto 2: Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal). Dirección Regional de Salud Huánuco.	Objetivo Específico 2: Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Recabar información sobre las directivas de los procesos de selección de personal y analizar sus deficiencias y debilidades.			X			
		Desarrollar el Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).			X			
		Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Reglamento Interno de Trabajo.			X			
		Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.			X			
		Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo.			X			
	Registro, difusión e implementación.			X				

Producto	Objetivo	Tareas/metas	2018		2019		2020		
			I	II	I	II	I	II	
Producto 3: Plan de Capacitación	Regional de Salud Huánuco.	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal). Recabar la información relacionada a las acciones de capacitación y evaluar su impacto.			X	X	X	X	X
	Objetivo Específico 3: Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Proponer la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.					X		
		Desarrollar el Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.					X		
		Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas de la Dirección de Recursos Humanos.					X		
		Convocar a reunión del Comité de Planificación de la Capacitación, para validar el Plan de Capacitación (Plan de Desarrollo de las Personas).					X		
		Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.					X		
		Aprobación del Plan de Capacitación.					X		
		Registro, difusión e implementación.					X		
		Supervisión y Monitoreo de la aplicación del Plan de Capacitación.					X	X	X
		Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.					X		
Producto 4: Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.	Objetivo Específico 4: Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Desarrollar el nuevo Reglamento de Organización y Funciones.					X		
		Proponer ante la Dirección Ejecutiva de Planeamiento Estratégico su validación y consolidación respectiva.					X		
		Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones.					X		
		Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.					X		
		Gestionar ante el Gobierno Regional Huánuco, la aprobación de la modificación del ROF.					X		
		Obtener el Informe Legal correspondiente de la Gerencia de Asesoría Legal del Gobierno Regional Huánuco.					X		

Producto	Objetivo	Tareas/metras	2018		2019		2020		
			I	II	I	II	I	II	
Producto 5: Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir.	Objetivo Específico 5: Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.	Acuerdo de Consejo Regional, aprobando la modificación del Reglamento de Organización y Funciones.			X				
		Aprobación del nuevo ROF de DIRESA HCO, mediante Ordenanza Regional.			X				
		Registro, difusión e implementación.			X				
		Supervisión y Monitoreo de su aplicación					X	X	X
		Recabar información sobre el grado de conocimiento respecto al citado proceso de tránsito.					X		
		Evaluar el estado situacional del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.					X		
		Elaborar el informe técnico respecto a las acciones a seguir para el desarrollo del proceso de tránsito y la difusión respectiva.					X		
		Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Informe Técnico del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.					X		
		Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.					X		
		Aprobación del Titular y delegación para su correspondiente implementación.					X		
Implementación a cargo de la Comisión de Tránsito.					X				
Supervisión y Monitoreo de su aplicación					X				
Registro, difusión e implementación.						X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Metas primer año: El desarrollo de los productos propuestos se inicia en el segundo semestre del presente, la metas a lograr corresponde a los productos: Política de Gestión de Recursos Humanos y Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal), teniendo como indicador de resultado actos

administrativos que aprueban dichos productos, como instrumentos de gestión de recurso humanos.

Metas segundo año, se desarrollará los productos Plan de Capacitación, Actualización del Reglamento de Organización y Funciones, así como el desarrollo de las primeras acciones del Tránsito a la Ley Servir.

Metas tercer año, en este periodo se continuará con la supervisión de las acciones de difusión e implementación, monitoreando la continuidad de su implementación.

4.5. Metodología y Técnicas.

Para la elaboración de este Trabajo de investigación se utilizaron cinco (05) metodologías: con las tres primeras metodologías se delimita la realidad problema y con las otras dos se ve la viabilidad de los productos.

Metodología del Análisis Interno:

Para el desarrollo del trabajo de investigación, la metodología para analizar y conocer internamente la Dirección Regional de Salud Huánuco se ha utilizado la metodología del análisis interno propuesto por Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, el cual señala que toda organización puede ser analizada como un sistema y la delimitación de un problema debe darse al analizar su comportamiento dentro de cada uno de los subsistemas: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de gestión, cada uno de ellos describe una parte de la organización con base en un punto de vista diferente.

Metodología del Análisis Entorno

Para el análisis del entorno, se ha utilizado la metodología propuesta por Pierre Collerette y Robert Schneider, el cual señala que para realizar el análisis del entorno de los elementos que no son parte de la organización, pero que pueden tener una influencia actual o futura sobre la entidad, se puede analizar en tres niveles: entorno inmediato, entorno intermedio y entorno de las tendencias globales.

Metodología de la PCM – Secretaría de la Gestión Pública

La metodología empleada para el diagnóstico de procesos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se utilizó el Documento Orientador denominado: Metodología de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, emitido por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en su calidad de ente rector del sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, en donde se establece los criterios para diagnosticar procesos en las entidades públicas.

Metodología SADCI – Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional.

Esta metodología fue ideada por Alain Tobelem, dicho método nos ha permitido identificar el grado de capacidad institucional que tiene la Dirección Regional de Salud Huánuco, para realizar determinadas acciones, como la implementación de los productos recomendados en el presente trabajo de investigación, evaluando las dificultades y estableciendo medidas para alcanzar objetivos.

Metodología MACTOR – Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones.

Esta metodología busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a la implementación de todos y cada uno de los Productos planteados en el presente trabajo de investigación; siendo su objetivo de utilización el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

4.6. Aspectos Administrativos.

A continuación, se detalla en el Cuadro N° 06 los aspectos administrativos para la implementación del Plan de Trabajo de investigación para la mejora

del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, durante el periodo 2018 – 2020.

Tabla 14

Aspectos Administrativos para la Implementación del Trabajo de Investigación.

Producto	Descripción de Tareas	Responsable	Presupuesto
Producto 1: Política de Gestión de Recursos Humanos.	Recabar información sobre las políticas de recursos humanos existentes y analizar sus falencias	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	Costo asumido en la labor del Tesista
	Desarrollar y elaborar las políticas de recursos humanos.	Tesista	
	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación de las políticas propuestas.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Tesista, Asesor Jurídico Director Regional de Salud	
	Aprobación de las políticas de gestión de recursos humanos.	Especialista Administrativo.	
	Registro, difusión e implementación.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de las políticas desarrolladas.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
Producto 2: Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Recabar información sobre las directivas de los procesos de selección de personal y analizar sus deficiencias y debilidades.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	Costo asumido en la labor del Tesista
	Desarrollar el Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Tesista	
	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Reglamento Interno de Trabajo.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Tesista, Asesor Jurídico Director Regional de Salud	
	Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo.	Especialista Administrativo.	
	Registro, difusión e implementación.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
Producto 3: Plan de Capacitación.	Recabar la información relacionada a las acciones de capacitación y evaluar su impacto.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	Costo asumido la Dirección Regional de

Producto	Descripción de Tareas	Responsable	Presupuesto
Producto 4: Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones	Proponer la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.	Director Ejecutivo de RRHH.	Salud Huánuco, el Plan Operativo Institucional
	Desarrollar el Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.	Tesista	
	Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas de la Dirección de Recursos Humanos.	Tesista	
	Convocar a reunión del Comité de Planificación de la Capacitación, para validar el Plan de Capacitación (Plan de Desarrollo de las Personas).	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Tesista, Asesor Jurídico	
	Aprobación del Plan de Capacitación.	Director Regional de Salud	
	Registro, difusión e implementación.	Especialista Administrativo.	
	Supervisión y Monitoreo de la aplicación del Plan de Capacitación.	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Desarrollar el nuevo Reglamento de Organización y Funciones.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	Costo asumido en la labor del Tesista
	Proponer ante la Dirección Ejecutiva de Planeamiento Estratégico su validación y consolidación respectiva.	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones.	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Tesista, Asesor Jurídico	
	Gestionar ante el Gobierno Regional Huánuco, la aprobación de la modificación del ROF.	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Obtener el Informe Legal correspondiente de la Gerencia de Asesoría Legal del Gobierno Regional Huánuco.	Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Huánuco	Costo asumido en la labor del Tesista
	Acuerdo de Consejo Regional, aprobando la modificación del Reglamento de Organización y Funciones.	Consejo Regional de Huánuco	
Aprobación del nuevo ROF de DIRESA HCO, mediante Ordenanza Regional.	Gobernador Regional Huánuco		
Registro, difusión e implementación.	Especialista Administrativo.		
Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Director Ejecutivo de RRHH.		

Producto	Descripción de Tareas	Responsable	Presupuesto
Producto 5: Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir.	Recabar información sobre el grado de conocimiento respecto al citado proceso de tránsito.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Evaluar el estado situacional del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.	Tesista, Director Ejecutivo de RRRHH	
	Elaborar el informe técnico respecto a las acciones a seguir para el desarrollo del proceso de tránsito y la difusión respectiva.	Tesista	
	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Informe Técnico del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.	Director Ejecutivo de RRHH.	
	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Tesista, Asesor Jurídico	
	Aprobación del Titular y delegación para su correspondiente implementación.	Director Regional de Salud	
	Implementación a cargo de la Comisión de Tránsito.	Comisión de Tránsito Director	
	Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Ejecutivo de RRHH.	
Registro, difusión e implementación.	Especialista Administrativo.		

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos administrativos para la implementación del Plan de Trabajo de investigación, relacionado a la Mejora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, durante el periodo del 2018 – 2020.

Los costos de los productos 1, 2, 4 y 5 es asumido por el Tesista, las remuneraciones de los funcionarios de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos es costeadada con cargo al presupuesto de la Entidad, el costo del producto 3, Plan de Capacitación, será considerada en el Plan Operativo Institucional.

Capítulo V

Análisis de Viabilidad y Factibilidad

En este capítulo, se analizará el grado de viabilidad y factibilidad de los productos propuestos en el presente trabajo de investigación, para ello se utilizará dos (02) metodologías denominadas Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI), y Método de Análisis de Juego de Actores (MACTOR), cuyos conceptos se detallaron en el Capítulo IV del presente documento.

5.1. Análisis de la Capacidad Institucional.

Que, a fin de identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo la implementación de los productos propuestos a través del presente trabajo de investigación, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se ha aplicado la metodología denominado Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional – SADCI, el mismo que nos ha permitido identificar en cada tipo de déficit la Capacidad Institucional - DCI, hechos o situaciones existentes que pueden comprometer el desarrollo de los productos propuestos y recomendar acciones como corregir estas debilidades, con el propósito que los objetivos propuestos se logren efectivamente.

Como ilustración del análisis de viabilidad y factibilidad de la metodología SADCI, en el siguiente cuadro, se detallarán todas las tareas que se deberán realizar para la implementación de la presente Tesis, en donde se contemplan los productos finales, así como los responsables de las áreas encargadas de la elaboración cada tarea.

Tabla 15

Formato C: Tareas.

Formulario C. Tareas					
Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X	Observaciones
1.1.1	Recabar información sobre las políticas de recursos humanos existentes y analizar sus falencias	Producto 1:	Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna
1.1.2	Desarrollar y elaborar las políticas de recursos humanos.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Tesista		Ninguna
1.1.3	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación de las políticas propuestas.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna
1.1.4	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Tesista, Asesor Jurídico		Ninguna
1.1.5	Aprobación de las políticas de gestión de recursos humanos.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Director Regional de Salud		Ninguna
1.1.6	Registro, difusión e implementación.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia		Ninguna
1.1.7	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de las políticas desarrolladas.	Política de Gestión de Recursos Humanos.	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna
2.1.1	Recabar información sobre las directivas de los procesos de selección de personal y analizar sus deficiencias y debilidades.	Producto 2:	Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna
2.1.2	Desarrollar el Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Directiva:	Tesista		Ninguna
2.1.3	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Reglamento Interno de Trabajo.	Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna
2.1.4	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Tesista, Asesor Jurídico		Ninguna
2.1.5	Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo.	Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Director Regional de Salud		Ninguna
2.1.6	Registro, difusión e implementación.	Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia		Ninguna
2.1.7	Supervisión y Monitoreo de la aplicación de Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		Ninguna

Formulario C. Tareas				
Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X Observaciones
		personal).		
3.1.1	Recabar la información relacionada a las acciones de capacitación y evaluar su impacto.		Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
3.1.2	Proponer la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.		Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
3.1.3	Desarrollar el Diagnostico de las necesidades de Capacitación.		Tesista	Ninguna
3.1.4	Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas de la Dirección de Recursos Humanos.		Tesista, Comité de Planificación de la Capacitación.	Ninguna
3.1.5	Convocar a reunión del Comité de Planificación de la Capacitación, para validar el Plan de Capacitación (Plan de Desarrollo de las Personas).	Producto 3:	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
3.1.6	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Plan de Capacitación.	Tesista, Asesor Jurídico	Ninguna
3.1.7	Aprobación del Plan de Capacitación.		Director Regional de Salud	Ninguna
3.1.8	Registro, difusión e implementación.		Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia	Ninguna
3.1.9	Supervisión y Monitoreo de la aplicación del Plan de Capacitación.		Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
4.1.1	Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.		Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
4.1.2	Desarrollar el nuevo Reglamento de Organización y Funciones.		Tesista	Ninguna
4.1.3	Proponer ante la Dirección Ejecutiva de Planeamiento Estratégico su validación y consolidación respectiva.	Producto 4:	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
4.1.4	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del nuevo Reglamento de Organización y Funciones.	Proyecto:	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
4.1.5	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.	Tesista, Asesor Jurídico	Ninguna
4.1.6	Gestionar ante el Gobierno Regional Huánuco, la aprobación de la modificación del ROF.		Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico	Ninguna
4.1.7	Obtener el Informe Legal correspondiente de la Gerencia de Asesoría Legal del Gobierno Regional Huánuco.		Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional Huánuco	Ninguna
4.1.8	Acuerdo de Consejo Regional, aprobando la modificación del Reglamento de Organización y Funciones.		Consejo Regional de Huánuco	Ninguna

Formulario C. Tareas				
Cod. Tarea	Descripción de Tareas	Producto	Ejecutor de las Tareas	X Observaciones
4.1.9	Aprobación del nuevo ROF de DIRESA HCO, mediante Ordenanza Regional.		Gobernador Regional Huánuco	Ninguna
4.1.10	Registro, difusión e implementación.		Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia	Ninguna
4.1.11	Supervisión y Monitoreo de su aplicación		Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.1	Recabar información sobre el grado de conocimiento respecto al citado proceso de tránsito.		Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.2	Evaluar el estado situacional del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.		Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.3	Elaborar el informe técnico respecto a las acciones a seguir para el desarrollo del proceso de tránsito y la difusión respectiva.		Tesista, Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.4	Convocar a reunión del equipo de gestión para la validación del Informe Técnico del proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.		Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.5	Gestionar ante la Oficina de Asesoría Jurídica, el Informe Legal.	Producto 5:	Tesista, Asesor Jurídico	Ninguna
5.1.6	Aprobación del Titular y delegación para su correspondiente implementación.	Informe Técnico	Director Regional de Salud	Ninguna
5.1.7	Implementación a cargo de la Comisión de Tránsito.	:	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.8	Supervisión y Monitoreo de su aplicación	Tránsito a la Ley	Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Ninguna
5.1.9	Registro, difusión e implementación.	Servir.	Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, teniendo en cuenta las tareas que se van a realizar para la implementación del presente Trabajo de investigación, es necesario pasar a revisar la elaboración de dichas tareas, desde los siguientes puntos de vista: (i) Reglas de juego, (ii) Relaciones interinstitucionales, (iii) Organización y asignación de funciones, (iv) Políticas del personal, y (v) Insumos físicos

y recursos humanos. Siendo que, 1 representa gravedad alta (preocupación alta), gradualmente va bajando la gravedad, hasta llegar a 5, el que representa una gravedad baja (preocupación baja)

Tabla 16

Formulario D-1: Desde el punto de vista de las reglas de juego.

Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego		Gravedad del DCI				
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos					
		1	2	3	4	5
1.1.2	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de la misma.			X		
1.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.			X		
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
1.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.			X		
1.1.4	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.		X			
1.1.5	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
1.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
1.1.7	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.			X		
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.			X		
2.1.4	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.		X			
2.1.5	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
2.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.7	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.			X		
3.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			

Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
3.1.3	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.			X		
3.1.3	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.				X	
3.1.4	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.				X	
3.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.6	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.			X		
3.1.7	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
3.1.8	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.9	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.				X	
4.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.4	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.				X	
4.1.5	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.			X		
4.1.6	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.7	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.			X		
4.1.8	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.			X		
4.1.8	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				

Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.9	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
4.1.10	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
4.1.11	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.3	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.			X		
5.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.5	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.		X			
5.1.6	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	X				
5.1.7	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.8	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.9	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			

Fuente: Elaboración propia.

De la lectura de la tabla, se advierten riesgos en contar con la voluntad política respecto a la acción de aprobación de los documentos de gestión propuestos en el presente trabajo de investigación, asimismo se evidencia la falta de instrumentos para desarrollar acciones de supervisión y monitoreo, la cultura organizacional no es propicia para la implementación de los productos propuestos.

Así también se evidencia que una amplia y compleja regulación normativa respecto a la gestión del empleo público de carácter nacional, pueden

restringir el proceso de desarrollo de los documentos, adicionado a la inexistencia de marco normativo regional en dicha materia.

No obstante, en el Formulario F desarrollado posterior al análisis de todas las perspectivas de la Metodología del SADCI, se han considerado acciones para superar los déficits identificados, por lo que puede afirmarse que respecto al punto de vista Reglas de Juego, los productos propuestos como solución a los problemas que guían el presente trabajo de investigación, pueden ser desarrollados e implementados.

Tabla 17

Formulario D-2: Desde el punto de las relaciones Interinstitucionales.

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales				
		Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
2.1.1	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
3.1.1	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
4.1.1	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
5.1.1	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
5.1.2	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de esta.			X		
5.1.7	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.			X		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el cuadro detallado líneas arriba, y desde el punto de vista de las Relaciones Interinstitucionales, las condiciones culturales vigentes relacionados a la poca conservación del acervo documental, generan riesgos en el desarrollo del presente trabajo de investigación; asimismo, el poco

compromiso de las autoridades del Gobierno Regional Huánuco y la Sociedad Civil, requieren acciones para el desarrollo del presente proyecto.

En tal sentido, en el Formulario F desarrollado posterior al análisis de todas las perspectivas de la Metodología del SADCI, se han considerado acciones para superar los déficits identificados, por lo que puede afirmarse que respecto al punto de vista Relaciones Interinstitucionales, los productos propuestos como solución a los problemas que guían el presente trabajo de investigación, pueden ser desarrollados e implementados.

Tabla 18

Formulario D-3: Desde el punto de organización y asignación de funciones.

Formulario D3: Desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones		Gravedad del DCI				
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos					
		1	2	3	4	5
1.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.			X		
1.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
1.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
1.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.			X		
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
1.1.4	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
1.1.7	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
2.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.			X		
2.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.			X		
2.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		

Formulario D3: Desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones

Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.4	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.					X
2.1.7	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.					X
3.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.					X
3.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.3	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.					X
3.1.3	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.					X
3.1.4	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.					X
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.6	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.					X
3.1.9	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.					X
4.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.					X
4.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
4.1.2	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.					X

Formulario D3: Desde el punto de vista de la organización y asignación de funciones						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
4.1.5	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
4.1.6	Trámites engorrosos y burocráticos en el Gobierno Regional Huánuco, respecto a los procedimientos de aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, genera retraso de aprobación del documento de gestión.				X	
4.1.7	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
4.1.11	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
5.1.1	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.			X		
5.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.3	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de esta.			X		
5.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.5	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	
5.1.8	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.				X	

Fuente: Elaboración propia.

Se debe señalar, que puede encontrarse cierta resistencia en la organización y asignación de tareas, ya que dichas labores, a pesar de corresponder al personal Directivo y operativo de la organización, puede encontrarse resistencia para el inicio de las mismas, específicamente en la modificación

del Reglamento de Organización y Funciones, toda vez que esta actualización conlleva a mayores niveles de exigencia en el trabajo cotidiano; sin embargo, dada la importancia del tema que será expuesta a los órganos competentes, se podrá convencer sobre dichos cambios, es por ello que dichas actividades se encuentran en el nivel de gravedad de 2, 3 y 4.

Desde el Gobierno Regional Huánuco, deberán supervisar las acciones del adecuado archivo y conservación documental, situación que entorpece la recopilación de información; si bien el reordenamiento de los documentos de gestión y regulación regional, no conlleva necesariamente el éxito en el desarrollo e implementación de los productos, requiere que a nivel regional se regule las acciones de gestión del empleo.

Por otro lado, desde la Dirección Regional de Salud Huánuco, deberán mejorar la capacidad de gestión de la Oficina de Asesoría Jurídica, lo cual reduce un aporte potencial en el éxito de la implementación de los productos propuestos.

Como se advierte y se desarrolla en el Formulario F posterior al análisis de todas las perspectivas de la Metodología del SADCI, se han considerado acciones para superar los déficits identificados, en este caso, también puede afirmarse que respecto al punto de vista Organización y Funciones, los productos propuestos como solución a los problemas que guían el presente trabajo de investigación, pueden ser desarrollados e implementados.

Tabla 19

Formulario D-4: Desde el punto de las políticas de personal.

Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.2	Cultura organizacional existente no considera el desarrollo e implementación del documento en mención, resta importancia al tema.				X	
2.1.2	Cultura organizacional existente no considera el desarrollo e implementación del documento en mención, resta importancia al tema.				X	
3.1.3	Cultura organizacional existente no considera el desarrollo e implementación del documento en mención, resta importancia al tema.				X	

Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.2	Cultura organizacional existente no considera el desarrollo e implementación del documento en mención, resta importancia al tema.				X	
4.1.3	Carencia de recursos humanos especializados en el tema, genera retraso en el proceso de modificación y actualización del Reglamento de Organización y Funciones.		X			

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de las políticas de personal, se estima que la ejecución de estas actividades, pueden verse obstaculizadas, a consecuencia de una cultura organizacional resistente a los cambios, sumada a estos inconvenientes se añade la carencia de recursos humanos especializados disponibles en el ámbito regional a consecuencia de las compensaciones económicas poco atractivas; no obstante, podemos indicar que dicho déficit se encuentra en el grado de gravedad 4, en tal sentido, mediante programas de capacitación podemos reducir este déficit, identificado en el análisis respectivo

En dicho marco también puede afirmarse que respecto al punto de vista Políticas de Personal, los productos propuestos como solución a los problemas que guían el presente trabajo de investigación, pueden ser desarrollados e implementados.

Tabla 20

Formulario D-5: Desde el punto de insumos físicos y recursos humanos.

Formulario D5: Desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
1.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
1.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			

Formulario D5: Desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos						
Cod. Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
2.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
2.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
2.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.3	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
3.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
3.1.5	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
4.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
4.1.2	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.			X		
4.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.1	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.3	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			
5.1.4	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.		X			

Fuente: Elaboración propia.

Como es de conocimiento de todas las personas que trabajan en el sector público, la expansión del empleo mediante Contrato Administrativo de Servicios –CAS y el posterior congelamiento de vacantes en el régimen

laboral del Decreto Legislativo 276, han producido importantes consecuencias sobre la cantidad y calidad del personal al servicio del Estado, el personal disponible y la débil competencia, no permiten evitar el deterioro creciente de la falta de competencias en el servidor público.

Al igual que los análisis efectuados precedentemente, en el Formulario F desarrollado posterior al análisis de todas las perspectivas de la Metodología del SADCI, se han considerado acciones para superar los déficits identificados en el punto de vista Insumos Físicos y Recursos Humanos, por los que estamos en condiciones de afirmar que los productos propuestos como solución a los problemas que guían el presente trabajo de investigación pueden ser desarrollados e implementados.

Tabla 21

Formulario D-6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes																
Código de Tareas	Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad	Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	F	G			Información	Conocimiento	Know How	1	2	3	4
1.1.1								2	No existe personal idóneo para recabar información especializada						X	
1.1.2	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.						X	
1.1.4		1							Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.						X	
1.1.6			1						No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos.						X	
1.1.7	2								El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados						X	
2.1.1								2	No existe personal idóneo para recabar información especializada						X	

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes															
Código de Tareas	Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad			Gravedad del DCI				
	A	B	C	D	E	F	G	Información	Conocimiento	Know How	1	2	3	4	5
2.1.2	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
2.1.4		1							Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.			X			
2.1.5															
2.1.6			1						No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos. El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados				X		
2.1.7	2								No existe personal idóneo para recabar información especializada			X			
3.1.1				2									X		
3.1.2															
3.1.3	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
3.1.4	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
3.1.5															
3.1.6		1							Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.			X			
3.1.7															
3.1.8			1						No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos. El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados				X		
3.1.9	2											X			
4.1.1				2					No existe personal idóneo para recabar información especializada				X		
4.1.2	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
4.1.3															
4.1.4															

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes															
Código de Tareas	Número y Categoría de Empleados							Descripción de Déficit de Capacidad	Gravedad del DCI						
	A	B	C	D	E	F	G			Información	Conocimiento	Know How	1	2	3
4.1.5	1								Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.			X			
4.1.6															
4.1.7															
4.1.8															
4.1.9															
4.1.10		1							No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos. El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados				X		
4.1.11	2								No existe personal idóneo para recabar información especializada			X			
5.1.1			2						Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.				X		
5.1.2	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
5.1.3	2								Necesita de capacitación e información sobre, gestión de recursos humanos.			X			
5.1.4															
5.1.5	1								Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.			X			
5.1.6															
5.1.7															
5.1.8	2								El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados				X		
5.1.9		1							No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos.					X	

A: Director Ejecutivo
 B: Director
 C: Especialista Administrativo
 D: Asistente Administrativo
 F: Técnico Administrativo
 G: Otros

Fuente: Elaboración propia.

Si bien las Universidades en la Región Huánuco forman profesionales en las áreas de ciencias económicas, administrativas, contables y afines a la gestión pública, buena parte de los graduados se hallan empleadas en el ámbito del sector público regional, en dicho marco, con el fortalecimiento de las capacidades del personal se pueden superar los déficits advertidos y lograr el desarrollo e implementación de los productos propuestos.

Seguidamente se procede a consolidar los DCI identificados en el análisis anterior, tanto en los referidos a la capacidad institucional, así como los relacionados a la capacidad individual de las personas intervinientes, con la finalidad de tener un panorama completo de los citados Déficit y su afectación a las tareas que conllevan al desarrollo e implementación de los productos formulados, a través de los cuales se brinda solución a los problemas identificados. Asimismo, se formula el Plan de Acción para la superación de los DCI consolidados.

Tabla 22

Formulario E-1: Consolidación de DCI relativos a la falta de Capacidad Institucional no relacionados con capacidades individuales.

Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no Relacionados con capacidades individuales								
Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.1	Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el desarrollo e implementación de los productos propuestos.	1.1.2; 1.1.5; 2.1.2; 2.1.5; 3.1.3; 3.1.7; 4.1.2; 4.1.8; 4.1.9; 5.1.6		X				
D1.2	Desconocimiento y falta de capacitación en los temas relacionados al desarrollo e implementación de los productos propuestos, pueden dificultar el desarrollo de la tarea en mención.	1.1.1; 1.1.3; 1.1.6; 1.1.7; 2.1.1; 2.1.3; 2.1.6; 2.1.7; 3.1.1; 3.1.2; 3.1.4; 3.1.5; 3.1.8; 3.1.9; 4.1.1; 4.1.3; 4.1.4; 4.1.6; 4.1.8; 4.1.10; 4.1.11; 5.1.1; 5.1.2; 5.1.3; 5.1.4; 5.1.7; 5.1.8; 5.1.9			X			
D1.3	Desorganización de los antecedentes y archivos relacionados a los productos a implementar, demora el proceso de obtención y análisis.	1.1.1; 2.1.1; 3.1.1; 4.1.1; 5.1.1					X	

Formulario E1: Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no Relacionados con capacidades individuales							
Códigos del DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.4	Documentos de gestión Institucional, no establece funciones relacionados al desarrollo de los productos propuestos, dificulta delimitación de responsabilidades.	1.1.2; 2.1.2; 3.1.3; 4.1.2				X	
D1.5	Emisión de opiniones contrarias, excediendo la verificación del principio de legalidad, paraliza el proceso de desarrollo del documento propuesto.	1.1.4; 2.1.4; 3.1.6; 4.1.5; 4.1.7; 5.1.5				X	
D1.6	Falta de antecedentes en la Entidad, respecto a las acciones administrativas relacionadas al documento de gestión de la tarea, dificulta el desarrollo de la misma.	1.1.1; 1.1.2; 2.1.1; 3.1.1; 4.1.1; 5.1.1; 5.1.2					X
D1.7	Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas a los temas de los productos propuestos, pueden limitar el desarrollo de la misma.	1.1.2; 2.1.2; 3.1.3; 3.1.4; 4.1.2; 5.1.3				X	
D1.8	Poco compromiso e interés del personal Directivo, profesional y operativo, en apoyar el desarrollo de los productos propuestos, generan riesgos en la implementación del citado proceso.	1.1.3; 2.1.3; 3.1.2; 3.1.3; 4.1.4; 5.1.7				X	
D1.9	Recargada labor del personal Directivo demora el proceso de gestión de los informes, relacionados a la validación de los productos propuestos.	1.1.4; 1.1.7; 2.1.4; 2.1.7; 3.1.6; 3.1.9; 4.1.5; 4.1.7; 4.1.11; 5.1.5; 5.1.8					X
D1.10	Trámites engorrosos y burocráticos en el Gobierno Regional Huánuco, respecto a los procedimientos de aprobación del Reglamento de Organización y Funciones, genera retraso de aprobación del documento de gestión.	4.1.6					X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23*Formulario E-2: Consolidación de DCI relativos a la Capacidad Individual.*

Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual														
Código de Tareas	Código de Tareas	Código de Tareas							Código de Tareas					
		A	B	C	D	E	F	G	1	2	3	4	5	
D6.1.1	Necesita capacitación en Derecho Laboral Público.	1							1.1.4, 2.1.4, 3.1.6, 4.1.5 y 5.1.5		X			
D6.1.2	Necesita de capacitación e información sobre gestión de recursos humanos.	2							1.1.2, 2.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 4.1.2, 5.1.2, 5.1.3		X			
D6.2.1	No existe personal idóneo para recabar información especializada				2				1.1.1, 2.1.1, 3.1.1, 4.1.1 y 5.1.1			X		
D6.2.2	El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, debe efectuar una correcta supervisión y monitoreo de la aplicación de los documentos desarrollados	2							1.1.7, 2.1.7, 3.1.9, 4.1.11 y 5.1.8			X		
D6.3.1	No tiene personal capacitado en el registro, difusión e implementación de los actos administrativos.				1				1.1.6, 2.1.6, 3.1.8, 4.1.10 y 5.1.9			X		

A: Director Ejecutivo
 B: Director
 C: Especialista Administrativo
 D: Asistente Administrativo
 F: Técnico Administrativo
 G: Otros

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24*Formulario F: Sinopsis de Estrategia y Programa de desarrollo institucional.*

Formulario F: Plan de acción para superación de déficits						
Cód. del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional				Otros
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos		
D1.1	1.1.1	Reunión de información ante las autoridades Sectoriales y Regionales, sustentando los				

Formulario F: Plan de acción para superación de déficits					
Cód. del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
		beneficios de los productos a implementarse.			
D1.2	1.1.2	Reunión de coordinación con la autoridad Sectorial y personal Directivos, sobre la necesidad de implementar acciones de capacitación, en el marco del desarrollo del presente proyecto.		Cursos de Capacitación al personal Directivo, profesional y operadores del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de 03 días, sobre Documentos de Gestión, Derecho Laboral Público y Tránsito a nuevo Régimen Laboral	
D1.3	1.1.3	Reunión de coordinación con el personal Directivo, a fin de establecer acciones para el ordenamiento documentario de la entidad.	Solicitar asistencia técnica a la Dirección de Archivo Regional, a fin de establecer los lineamientos para el ordenamiento de los documentos.	Curso de Capacitación de 02 días, sobre ordenamiento y archivo Documentario.	
D1.4	1.1.4	Reunión de coordinación con el personal Directivo, a fin de establecer los lineamientos que regirán el desarrollo e implementación de los productos . Reunión de coordinación con el Director de la Oficina de Asesoría Jurídica de la DIRESA Hco, a fin de consensuar la aprobación de los productos .		Curso de Capacitación de 03 días, sobre elaboración de documentos de gestión ROF, CAP, PDP y MAPRO	
D1.5	1.1.5	Reunión de coordinación con el personal encargado del archivo			
D1.6	1.1.6	Institucional, a fin de solicitar su participación en la ubicación de documentos			

Formulario F: Plan de acción para superación de déficits					
Cód. del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
		<i>históricos, relacionados a los productos propuestos</i>			
D1.7	1.1.7		<i>Solicitar asistencia técnica a SERVIR, sobre normas y reglamentos existentes, para el desarrollo de los productos</i>		
D1.8	1.1.8	<i>Reunión de Información con el personal en general, a fin de comunicarles los beneficios de los productos propuestos</i>			
D1.9	1.1.9	<i>Reunión de coordinación con el personal Directivo de la Entidad, a fin de comunicarles la importancia de su participación en la viabilidad de los productos en relación a los plazos</i>			
D1.10	1.1.10	<i>Reunión de coordinación con la autoridad Regional y Sectorial, sobre la necesidad de simplificar algunos procedimientos en los trámites documentarios</i>			
D6.1.1	2.1.1			<i>Curso de Capacitación de 03 días, sobre Derecho Laboral Público</i>	
D6.1.2	2.1.2			<i>Curso de Capacitación de 02 días, sobre Gestión de Recursos Humanos</i>	
D6.1.3	2.1.3	<i>Solicitar a la autoridad competente, el requerimiento de un personal para fortalecer el área del archivo</i>			

Formulario F: Plan de acción para superación de déficits					
Cód. del DCI	Sub Categoría del DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
		Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de entrenamientos	Otros
D6.1.4	2.1.4	Hacer de conocimiento de la Guía de Supervisión y Monitoreo, a fin aplicación adecuada.			
D6.1.5	2.1.5			Curso de Capacitación de 03 días, en Registro y Difusión de Actos Administrativos	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en consideración el Plan de Acción formulado, que permite abordar y superar los Déficits de Capacidad Institucional identificados, podemos afirmar que los productos propuesto como parte del presente Trabajo de Investigación, pueden ser desarrollados e implementados a fin de lograr los objetivos propuesto y por ende solucionar los problemas de gestión pública identificados en lo relacionados a la Gestión de los Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

5.2. Metodología de Análisis de Actores – MACTOR.

En el presente rubro, se utilizó el Método de Análisis de Juego de Actores (MACTOR), para ver la viabilidad y factibilidad del presente Plan de Gestión. Para dichos efectos, se realizó un análisis de los actores principales de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, y es así como se puede encontrar actores que estarían a favor de esta propuesta y no impedirían su inicio y aplicación. Lo cual se desarrolla en las siguientes líneas:

Identificación de Actores que pueden influir en la implementación de los productos:

Actores Primarios.

- Consejeros Regionales
- Gobernador Regional
- Gerencia de Desarrollo Social

- Director Regional de Salud
- Equipo Técnico de Gestión

Actores Secundarios

- Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos
- Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico
- Director de Asesoría Jurídica
- Especialista Administrativo
- Asistente Administrativo.
- Técnico Administrativo.

En las próximas líneas se pasará a detallar la relación de actores para enlazarlos con los productos propuestos, donde -1 es en contra, 0 es neutral, + 1 es a favor.

Tabla 25

Relación de los actores con los productos propuestos.

Relación de Actores	Relación de los actores con los productos propuestos				
	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5
Consejeros Regionales	+1	+1	+1	+1	+1
Gobernador Regional	+1	+1	+1	+1	+1
Gerencia de Desarrollo Social	+1	+1	+1	+1	+1
Director Regional de Salud	+1	+1	+1	+1	+1
Equipo Técnico de Gestión	+1	+1	+1	+1	+1
Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	+1	+1	+1	+1	+1
Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico	+1	+1	+1	+1	+1
Director de Asesoría Jurídica	+1	+1	+1	+1	+1
Especialista Administrativo	+1	+1	+1	+1	+1
Asistente Administrativo.	+1	+1	+1	+1	+1
Técnico Administrativo	+1	+1	+1	+1	+1

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Identificación de sinergias y divergencias.

De una lectura a la tabla, se aprecia todos los actores están en disposición favorable o de sinergia a la implementación y desarrollo de los productos propuesto en el presente trabajo de investigación.

Es por ello que el presente trabajo de investigación no requiere elaboración de un Plan de Incidencia, porque todos los Actores apoyan la implementación de cada uno de los productos propuestos.

Los análisis presentes se desarrollaron con la participación del Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Capítulo VI

El Control

6.1. Mecanismos de Seguimiento.

En el presente capítulo, detalla el mecanismo de seguimiento que se efectuará para monitorear el desarrollo de los productos, a fin de lograr los objetivos propuestos, el mismo que se efectuará en razón a indicadores que se detalla en el siguiente cuadro de evaluación:

Tabla 26

Mecanismos de Evaluación de los objetivos específicos.

Mecanismos de evaluación de los objetivos específicos														
Producto	Actividades	2018				2019				2020				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Producto 1: Política de Gestión de Recursos Humanos.	Recabar información sobre las políticas de recursos humanos existentes y analizar sus falencias		X											Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Desarrollar y elaborar las políticas de recursos humanos.			X										Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Discutir en Equipo Técnico, las políticas de gestión de recursos humanos, propuestas.				X									Equipo Técnico de Gestión.
	Emitir el proyecto de resolución que aprueba las políticas de gestión de recursos humanos.							X						Asesor Jurídico DIRESA HCO.
	Suscribir la Resolución que aprueba las políticas de gestión de recursos humanos.								X					Director Regional de Salud

		Mecanismos de evaluación de los objetivos específicos												
Producto	Actividades	2018				2019				2020				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
	Registrar y difundir las Políticas de RRHH aprobados.				X									Especialista y Asistente Administrativo .
	Supervisar y Monitorear la aplicación de las políticas aprobadas.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director Ejecutivo de RRHH.
	Recabar información sobre las directivas de los procesos de selección de personal y analizar sus deficiencias y debilidades.		X											Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Desarrollar el Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).			X										Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
Producto 2: Directiva: Reglamento Interno de Trabajo	Discutir en Equipo Técnico de Gestión el Reglamento Interno de Trabajo. Emitir el proyecto de resolución que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo.			X										Equipo Técnico de Gestión.
	Suscribir la Resolución que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo.				X									Asesor Jurídico DIRESA HCO.
	Registrar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo				X									Director Regional de Salud
	Supervisar y Monitoreo la aplicación de Reglamento Interno de Trabajo.							X	X	X	X	X	X	Especialista y Asistente Administrativo .
Producto 3: Plan de Capacitación .	Recabar la información relacionada a las acciones de capacitación y evaluar su impacto.				X									Director Ejecutivo de RRHH.

		Mecanismos de evaluación de los objetivos específicos													
Producto	Actividades	2018				2019				2020				Responsable	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Producto 4: Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.	Proponer la conformación del Comité de Planificación de la Capacitación.					X									Director Ejecutivo de RRHH.
	Desarrollar el Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.					X									Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Desarrollar el Plan de Desarrollo de las Personas de la Dirección de Recursos Humanos.					X									Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Discutir en reunión del Comité de Planificación de la Capacitación, el Plan de Desarrollo de las Personas.						X								Equipo Técnico de Gestión.
	Emitir el proyecto de resolución que aprueba el Plan de Desarrollo de las Personas.						X								Asesor Jurídico DIRESA HCO.
	Registrar y difundir el Plan de Desarrollo de las Personas.						X								Especialista y Asistente Administrativo
	Supervisión y Monitoreo de la aplicación del Plan de Capacitación.							X	X	X	X	X	X	X	Director Ejecutivo de RRHH.
	Recabar el Reglamento de Organización y Funciones vigente, y analizar sus debilidades y fortalezas.						X								Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Desarrollar el nuevo Reglamento de Organización y Funciones.						X								Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Proponer ante la Dirección Ejecutiva de Planeamiento Estratégico su validación y consolidación respectiva.						X								Director Ejecutivo de RRHH.
Discutir en Equipo Técnico el nuevo Reglamento de						X								Equipo Técnico de Gestión.	

		Mecanismos de evaluación de los objetivos específicos												
Producto	Actividades	2018				2019				2020				Responsable
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
	Organización y Funciones. Emitir el Informe Legal favorable que viabilice el Reglamento de Organización y Funciones. Gestionar ante el Gobierno Regional Huánuco, la aprobación de la modificación del ROF. Emitir el proyecto de Ordenanza Regional que apruebe el Reglamento de Organización y Funciones. Emitir el Acuerdo de Consejo Regional, aprobando la modificación del Reglamento de Organización y Funciones.					X								Asesor Jurídico DIRESA HCO.
						X								Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico
						X								Asesor Jurídico Gobierno Regional Huánuco
						X								Consejo Regional de Huánuco
	Suscribir la Ordenanza Regional que aprueba el nuevo Reglamento de Organización y Funciones DIRESA HCO. Registrar y difundir el Reglamento de Organización y Funciones. Supervisión y Monitoreo de su aplicación Recabar información sobre el grado de conocimiento respecto al citado proceso de tránsito.					X								Gobernador Regional Huánuco
						X								Especialista y Asistente Administrativo
								X	X	X	X	X	X	Director Ejecutivo de RRHH.
Producto 5: Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir.					X									Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Evaluar el estado situacional del proceso de tránsito				X									Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.

		Mecanismos de evaluación de los objetivos específicos													
Producto	Actividades	2018				2019				2020				Responsable	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
	al nuevo régimen del Servicio Civil.														
	Desarrollar el informe técnico respecto a las acciones a seguir para el proceso de tránsito y la difusión respectiva.					X									Tesista, Director Ejecutivo de RRHH.
	Discutir en Equipo Técnico el Informe Técnico para el proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil.					X									Equipo Técnico de Gestión.
	Emitir el proyecto de resolución que aprueba la implementación del Tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.						X								Asesor Jurídico DIRESA HCO.
	Suscribir la Resolución que aprueba el inicio del proceso de tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.						X								Director Regional de Salud
	Implementación a cargo de la Comisión de Tránsito.						X								Comisión de Tránsito
	Supervisión y Monitoreo de su aplicación						X								Director Ejecutivo de RRHH.
	Registro y difundir la resolución que aprueba el inicio del Tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.						X	X	X	X	X	X	X		Especialista y Asistente Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Evaluación.

Los mecanismos de evaluación para el presente Plan de Gestión, para cada objetivo específico son los siguientes:

Objetivo Específico 1

Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Tabla 27

Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 1.

Mecanismos de evaluación del objetivo específico		
Objetivos Específicos	Producto	Indicadores
Objetivo Específico 1: Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Producto Política de Gestión de Recursos Humanos.	1: de de Emisión de la Resolución Directoral que aprueba las políticas de gestión de recursos humanos, conforme a lo propuesto en el presente trabajado de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Especifico 2

Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Tabla 28

Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 2.

Mecanismos de evaluación del objetivo específico		
Objetivos Específicos	Producto	Indicadores
Objetivo Específico 2: Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Producto 2: Directiva: Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal).	Emisión de la Resolución Directoral que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo (Relacionado al proceso de selección y contratación de personal).

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Especifico 3

Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Tabla 29*Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 3*

Mecanismos de evaluación del objetivo específico		
Objetivos Específicos	Producto	Indicadores
Objetivo Específico 3: Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Producto 3: Plan de Capacitación.	Emisión de la Resolución Directoral que aprueba el Plan de Desarrollo de las Personas.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Específico 4

Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Tabla 30*Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 4*

Mecanismos de evaluación del objetivo específico		
Objetivos Específicos	Producto	Indicadores
Objetivo Específico 4: Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Producto 4: Proyecto: Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.	Emisión de la Ordenanza Regional que aprueba el nuevo Reglamento de Organización y Funciones DIRESA HCO.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Específico 5

Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Tabla 31*Mecanismo de Evaluación del objetivo específico 5*

Mecanismos de evaluación del objetivo específico		
Objetivos Específicos	Producto	Indicadores
Objetivo Específico 5: Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil.	Producto 5: Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir.	Emisión de la Resolución Directoral que aprueba la Implementación del Tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Análisis y Conclusiones.

- En el presente trabajo de investigación nos planteamos el siguiente objetivo general: Mejorar los procesos y la organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de reducir las constantes quejas, reclamos y denuncias de los usuarios, por la marcada deficiente prestación de los servicios y asimismo contribuir la implementación de nuevas políticas de gestión del empleo, en el marco del nuevo régimen del Servicio Civil.

Este objetivo es importante, porque según el compromiso que deben cumplir los Estados Latinoamericanos, en el que se encuentra el Estado Peruano, suscrito en la carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003 Respalda por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003, se detalla que el «En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos». (p. 5). Asimismo, permitirá cumplir con el principio fundamental de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013), que es la orientación a la ciudadanía.

Por otra parte, según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) menciona «La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial

vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley. También, deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido». (p.15-16)

Es necesario precisar, que desde el año 2008, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), busca mejorar la administración pública a través del fortalecimiento de servicio civil, para lo cual ha diseñado y establecido políticas de ordenamiento, normas e instrumentos de gestión del empleo, sin embargo, el grado de implementación en las entidades del sector público en el ámbito nacional, no es lo más óptimo, caso práctico sucede en la Dirección Regional de Salud Huánuco, en donde la gestión de los recursos humanos viene afrontando ciertas deficiencias en desmedro de la calidad de atención; es por ello que a través del presente Trabajo de Investigación consideramos que puede mejorarse la gestión del empleo en dicho sector y elevar la calidad de los mismos, en beneficio de su público interno y externo. Por tal motivo, consideramos que el objetivo general del presente trabajo de investigación es importante y pertinente tomar en cuenta.

Concluimos: la implementación de la mejora de los procesos y la organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, permitirá a la Institución en referencia, desarrollar un conjunto de estrategias relacionadas con la gestión de los recursos humanos que coadyuven a optimizar la calidad de los servicios, en beneficio del público interno y externo de la organización, asimismo se impulsará la implementación del tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, con el propósito asimismo de mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, a través de un mejor Servicio Civil.

Lo señalado es factible de realizar a través de los productos desarrollados como son: Política de Gestión de Recursos Humanos, como guía de acción en materia de este sistema administrativo, la mejora de los procesos de contratación a través del Reglamento Interno de Trabajo, el fortalecimiento de capacidades del personal, el reforzamiento de la estructura orgánica, así como el análisis del estado situacional de implementación del nuevo régimen del Servicio Civil.

- Por otra parte, nos planteamos el siguiente objetivo específico: Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

El Proceso de Planificación de Recursos Humanos, según Longo (2008), «es una estrategia de la gestión del empleo, mediante el cual una organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas e identifica las acciones que deben emprender para cubrir las diferencias entre unas y otras». (p. 117)

También es importante, porque según Longo (2008), «La existencia, más o menos explícita y formalizada, de una estrategia de recursos humanos es imprescindible para: (p. 113 – 114)

- Alcanzar lo que antes llamábamos coherencia o sintonía estratégica del sistema de GRH, es decir el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización.
- Dotar de sentido y de valor a las políticas y prácticas de GRH, que de lo contrario tenderán a la mera administración de personal, una actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, que está privada de impulso propio.

- Hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de GRH, así como la adaptación de ésta a las exigencias derivadas de los cambios en el entorno de las organizaciones públicas.

Es importante anticipar las necesidades de recursos humanos, asimismo, porque según Sisternas (1999), indica que: «Las organizaciones que realizan esfuerzos para planificar sus recursos humanos pretenden conseguir el siguiente objetivo: disponer de la cantidad necesaria de empleados competentes en los puestos de trabajo adecuados en el momento oportuno. La planificación de personal consiste en realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión en capital humano. Esto permite que la organización se anticipe a las dificultades y genere capacidades de adaptación, evitando así la improvisación. Por otro lado, la planificación de personal tiene un fuerte componente de eficiencia en la medida en que persigue la maximización del aprovechamiento de los empleados en favor de las metas de la organización. (p. 307)

Por su parte el Reglamento General de la Ley N° 30057 (2013), Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, en el artículo 3 establece que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los subsistemas, entre otros, de Planificación de Políticas de Recursos Humanos, encargada de organizar la gestión interna del mismo, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad.

Concluimos: fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, es importante para la institución, por cuanto la gestión de recursos humanos se ordenará en razón a objetivos institucionales, asimismo las atenciones de las necesidades de recursos humanos en la entidad se planificarán con la debida anticipación, logrando incorporar, mantener y retener personas idóneas, en el puesto adecuado.

La citada perspectiva se materializa con el desarrollo de la Política de Gestión de Recursos Humanos para la Dirección Regional de Salud Huánuco, como producto que permite alcanzar el objetivo propuesto.

- Con relación al objetivo específico: Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

El Proceso de contratación de personal es muy importante en una gestión del empleo, porque según Longo (2008), indica que la gestión de las personas en las sociedades modernas, es trascendente, por cuanto, los grandes objetivos de cualquier proyecto colectivo contemporáneo parecen depender en buena medida del correcto aprovisionamiento, desarrollo y utilización del capital humanos (p.25)

El proceso de contratación de personal, según Longo (2008), se encuentra en el subsistema de Gestión del Empleo, denominado gestión de la incorporación, «comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo (lo que puede implicar asimismo su acceso a la organización)». Define asimismo como punto crítico, entre otros, a la calidad de la selección, el mismo que debe tener los siguientes criterios:

- La selección se basa en la previa definición de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.
- Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.
- Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica y los forman personas dotadas de las competencias precisas, que actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones.

- Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobados.

Concluimos: implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, es de mucha importancia para dicha entidad, ya que permitirá desarrollar procesos de selección de personal más rigurosos, se tomará en cuenta, no solo la formación académica y las entrevistas personales, también se implementará otros factores de evaluación, como los exámenes de conocimientos, psicológico y competencias, para garantizar la selección adecuada de recursos humanos, en razón a los objetivos estratégicos institucionales.

En nuestro caso de estudio, la Dirección Regional de Salud Huánuco, la formulación del Reglamento Interno de Trabajo incorporando las características detalladas precedentemente en lo referido a la selección y contratación de personal, es el producto que permite alcanzar el objetivo propuesto.

- En relación al objetivo específico: Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, este objetivo es importante y necesario, por cuanto según Sisternas (1999), «La gestión de personal debe ser una herramienta al servicio de la eficacia organizativa. Su principal razón de ser es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Para ello, la Gestión de Recursos Humanos impulsa acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer una cultura común y a mejorar sus competencias profesionales. (p. 293)

La gestión de las personas en las sociedades contemporáneas, según Longo (2008) también comprende variables decisivas del comportamiento humano en el trabajo, como son las competencias, «aquellas cualidades humanas de las que cabe derivar la idoneidad para desempeñar una determinada tarea» (p. 99), deben estar adecuadamente planificadas y gestionadas.

Las acciones de capacitación son importantes en el ámbito del sector público por cuanto, en el marco de las nuevas políticas del Decreto Supremo N° 004-2012-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se indica «Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño» (p. 485769)

Concluimos que la implementación de cursos y capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, también son muy indispensables, ya que permitirá al personal de dicha entidad, reforzar y ampliar sus conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes al puesto, en razón a una planificación, dotando al personal de conocimientos en temas sobre gestión de personal, modernización de la gestión pública, tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, gestión por procesos, entre otros.

Este objetivo se verá materializado con el producto desarrollado en la presente investigación referido al Plan de Capacitación del personal de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

- Con respecto al objetivo específico: Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, al respecto, debemos indicar que en el capítulo II del presente trabajo de investigación, se ha analizado la organización, según modelo de Kast y Rosenzweig, desde una perspectiva completa, en razón a los subsistemas: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de gestión.

En relación a la necesidad de implementar una adecuada organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, consideramos de mucha importancia, dicha mejora, por motivos que la organización vigente, no permite desarrollar las nuevas políticas de gestión del empleo, es necesario encontrar una estructura ideal, Proulx (2015) «se trata de adoptar una estructura de funcionamiento que responda a su realidad, a su misión y su visión, al nivel de sus recursos, a los resultados que espera lograr, a su desempeño anterior y la condición de su entorno. Los administradores deben utilizar la organización para orientar y aplicar la acción; proveer y utilizar datos de especialización (puestos), de contenido (tareas), de poder (enlaces) y los límites de acción de cada uno». (p.68 y 69)

Concluimos: la implementación de una nueva organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos es de mucha necesidad, y contribuirá a solucionar problemas de planificación de recursos humanos, desarrollo de capacidades, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, progresión y desvinculación del personal, eficaz y eficientemente, el cual se caracterice por contener como principales ejes lo siguiente:

- Establecimiento de un proceso de selección de personal basado en criterios estratégicos que privilegien la obligatoriedad de un sistema de evaluación de *méritos*, además de las competencias y habilidades; todo de manera conjunta, orientadas a reclutar el personal idóneo, sobre la base de los requisitos y condiciones del perfil de puesto.

- Una vez seleccionado el personal, se implemente para estos, de manera continua y permanente, *políticas de incentivos laborales progresivos* los cuales de manera estratégica impliquen tanto un tratamiento de factores económicos como *personales*.
- Para el funcionamiento de los dos factores arriba señalados surge la necesidad de su complementariedad con el establecimiento de estrategias de evaluación y capacitación de carácter permanente en el personal Directivo, profesional y técnico de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Para lograr el objetivo planteado, se ha desarrollado una propuesta a fin de mejorar de funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones la Dirección Regional de Salud Huánuco, considerando los subsistemas establecidos en la Ley del Servicio Civil.

- El objetivo específico: Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, es importante, por cuanto la citada Ley, tiene por finalidad que las entidades públicas del Estado, alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran (p. 498585), en ese sentido, consideramos que la omisión en la implementación del tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, pueden estar limitando la adecuada gestión de los recursos humanos en dicho sector.

El proceso de tránsito al nuevo al nuevo régimen del Servicio Civil, es importante, asimismo, por cuanto según OCDE (2016), Estudios de la OCDE

sobre Gobernanza Pública: Perú: «Un servicio civil estable y profesional es fundamental para el desempeño del gobierno en todas las áreas. Es por eso que las leyes, políticas y procesos para la gestión del servicio civil pueden afectar en gran medida la habilidad de un país para implementar con éxito una reforma gubernamental, lograr sus objetivos estratégicos y mejorar el servicio que brinda a los ciudadanos. Las prácticas de gestión del servicio civil que garantizan la meritocracia, el profesionalismo, la estabilidad y la continuidad del personal sientan las bases para un sector público eficiente y eficaz que puede promover un crecimiento sólido, sostenible e inclusivo. Un servicio civil estable y profesional basado en la meritocracia es un prerrequisito para garantizar que los ciudadanos reciban una atención justa y equitativa en todo el país, independientemente de su afiliación regional, étnica o política. El profesionalismo en el servicio civil enfatiza el mérito y las competencias, que son valores que contribuyen a la justicia y a la continuidad en la administración pública, lo cual, a su vez, permite mejorar la gobernanza y la democracia, y esto puede determinar el nivel de confianza que los ciudadanos puedan tener en su gobierno y los servicios que este les brinde». (p. 206).

Asimismo, los Estudios de la OCDE (2016) sobre Gobernanza Pública: Perú: nos indica que: «El impacto potencial de estas reformas es significativo, dado el alcance de los problemas que busca solucionar. Hoy en día, la gestión del servicio civil en el Perú está plagada de una gran cantidad de complejos regímenes laborales, criterios de pago y prácticas de gestión de recursos humanos. El personal ha crecido de manera rápida, y parece que no existe ningún proceso de planificación de personal que limite dicho crecimiento o que lo alinee según las prioridades del gobierno. Además, el servicio civil del Perú pareciera sufrir de un alto grado de inestabilidad en los altos niveles, y eso afecta la capacidad y continuidad que se necesitan para implementar reformas y mejorar los servicios. En muchas de las entrevistas llevadas a cabo por la OCDE durante la misión de investigación, las contrapartes en todas las áreas de la modernización del servicio público tocaron el tema de la dificultad que se percibe para trabajar en los ministerios con equipos que cambiaban

constantemente. En varias ocasiones sugirieron que este alto nivel de rotación en el sistema tiene un impacto negativo en la capacidad de los servidores públicos del Perú para desarrollar nuevos servicios o mejorar los que existen. En este sentido, la poca capacidad de gestión del servicio civil en el Perú tiene un impacto directo en la calidad de los servicios que se les brinda a los ciudadanos. El Perú ha dado pasos encomiables para afrontar esta situación. La nueva Ley del Servicio Civil, una vez que empiece a implementarse, puede mejorar en gran medida la capacidad de gestión de los servidores públicos, así como su implementación y el énfasis de contar con un servicio civil basado en la meritocracia en todos los niveles del mismo. La adhesión sistemática a procesos esenciales basados en la meritocracia y a las normas en áreas clave tales como el reclutamiento, promoción y remuneración permite, a su vez, tener el alcance para desarrollar prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos basadas en competencias, el desempeño y una gestión más flexible del personal del sector público de conformidad con las nuevas necesidades del gobierno». (p. 206)

Concluimos que la implementación del tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, en este contexto es beneficioso para la entidad, porque al estar basado sus procesos en aspectos meritocráticos, garantiza que los ciudadanos pueden recibir servicios más eficientes y eficaces. En dicho marco, el producto desarrollado: Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir, establece la línea base y las acciones necesarias para el citado tránsito y por ende permite afirmar el logro del objetivo propuesto.

Recomendaciones.

Con relación al objetivo general: Mejorar los procesos y la organización del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de reducir las constantes quejas, reclamos y denuncias de los usuarios, por la marcada deficiente prestación de los servicios y asimismo contribuir la implementación de nuevas políticas de gestión del empleo, en el marco del nuevo régimen del Servicio Civil, recomendamos la implementación del producto desarrollado: Políticas de Gestión de Recursos Humanos, ya que permitirá a la institución mejorar la gestión de sus recursos humanos, los reclamos, denuncias y quejas continuas por sus débiles resultados, pueden verse mejoradas, por cuanto, sus procesos claves de: planificación, organización, reclutamiento y capacitación, serán mejoradas a través de la implantación de los productos propuestos, la viabilidad y factibilidad se encuentran demostradas en el análisis y estudio respectivo, no demanda altos costos en su implementación, queda solo gestionar la voluntad política, que acuerdo a nuestro análisis respectivo, tampoco demanda grandes esfuerzos.

De igual manera, con relación al Fortalecimiento del proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, recomendamos su implementación, ya que permitirá incorporar, mantener y retener personas idóneas, en el puesto adecuado.

En relación al objetivo específico: Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, recomendamos la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo (relacionado al proceso de selección y contratación de personal), por cuanto los procesos en referencia, permitirán a la entidad atender mejor la dotación de recursos humanos, en razón a los objetivos estratégicos institucionales.

En relación al objetivo específico: Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal, adecuadamente planificados y articulados, con los objetivos institucionales del Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, recomendamos la implementación del Plan de Capacitación, como producto desarrollado en la presente investigación, por cuanto los procesos en referencia permitirá, al personal de dicha entidad, reforzar, ampliar y mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes al puesto, dotando asimismo al personal otros conocimientos en temas sobre gestión de personal, modernización de la gestión pública, tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, gestión por procesos, entre otros.

En relación al objetivo específico: Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, recomendamos mejorar la calidad y el nivel organizacional del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en dicha entidad, a través del producto Proyecto de Actualización del Reglamento de Organización y Funciones desarrollado como producto de esta investigación, a fin solucionar problemas de planificación de recursos humanos, desarrollo de capacidades, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, progresión y desvinculación del personal, eficaz y eficientemente.

En relación al objetivo específico: Analizar y proponer acciones para la Implementación del Proceso de Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, recomendamos tener en consideración el Informe Técnico: Tránsito a la Ley Servir, desarrollado como producto de este Trabajo de Investigación, para la implementación del tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en dicha entidad, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados por la Autoridad Nacional del Servicio

Civil, con la finalidad que la Institución alcance mayores niveles de eficacia y eficiencia, y preste efectivamente servicios de calidad.

Referencias Bibliográficas

- AAA. (1972). *The audit section*. Obtenido de Definition: <http://www2.aaahq.org/audit/index.htm>
- AICPA. (2015). *www.aicpa.org*. Obtenido de Forming an Opinion and Reporting on Financial Statements: Auditing Interpretations of AU-C Section 700: http://www.aicpa.org/research/standards/auditattest/downloadabledocuments/au-c_9700_3.pdf
- Alvites Alvites, E., & Aldave Ruiz, C. E. (2013). *Informe Anual del Proceso de Descentralización año 2012*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID/PERU, Lima.
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Anónimo. (13 de 5 de 2007). *Monografías*. Obtenido de Control Interno: <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15-29.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas. *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH*.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. (2015). *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Documento de Trabajo N° 1.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2014). *Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. (J. C. Velarde, M. La Fuente, & M. Sangines, Edits.) Washington.
- Barragan Arque, P. (1998). La reforma estructural de la administración tributaria en el Perú: 1991 - 1997. (U. N. Marcos, Ed.) p. 57.

- Bastidas, E. L., & Feliu, V. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Revista de Investigación Científica Vol11*, 23-41.
- Bejarano, J. (2016). *Evaluación de capacidades institucionales para la implementación de política pública: casuística en Bogotá(Tesis Doctoral) Universidad Complutense de Madrid* . Obtenido de <http://eprints.ucm.es/37876/1/T37267.pdf>
- Beteta Obreros, E. (2 de junio de 2015). Descentralización: El valor de la rectoría. (J. L. Segura, Ed.) *Diario Gestión*, 7004(21).
- Bolaños, D. E. (12 de 01 de 2012). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Muestra y Muestreo: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- Bulege, W. (18 de Abril de 2011). *Universidad Continental. Apuntes de Ciencia y Sociedad*. Recuperado el 02 de Julio de 2015, de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/21/20>
- Burton, W. T. (1983). Conceptos básicos de auditoría. En W. T. Burton, *Conceptos básicos de auditoría*.
- Canazas, K., & Márquez, K. (2015). *Diagnóstico del Programa de Municipalización de la Gestión Educativa en el Marco de la Descentralización Estudio De Caso de la Municipalidad de Ventanilla (Tesis Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Caparó, B. (2017). *Una mirada de las capacidades estatales en la gestión de transferencias de partidas presupuestarias a gobiernos subnacionales del Programa Nacional de Saneamiento Urbano, 2012 - 2016 (Tesis de Maestría)* Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Carrillo , S., & Reátegui, L. (2013). Los límites de la articulación intergubernamental. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 25-50.
- Chica Vélez, S. (2011). Una Mirada a los Nuevos Enfoques de la Gestión Pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74.
- Coloma Pinglo, E. (12 de marzo de 2015). La felicidad es similar al compromiso, pero genera más reducción de costos. *Diario Gestión*, págs. 1-32.

- Completa, E. (2016). Capacidad Estatal, Brechas De Capacidad Y Fortalecimiento Institucional. Recuperado de. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/60720/60419>.
- CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO DEL PERÚ. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: OFICIALÍA MAYOR DEL CONGRESO.
- Congreso de la República. (1997). *Ley General de Sociedades*. Lima.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima.
- Contraloría General de la República. (2015). Auditoría de Desempeño al Servicio de Mantenimiento de Caminos Vecinales.
- Contraloría General de la República. (12 de 11 de 2015). *Los tres pilares de una gestión limpia y eficiente*. Obtenido de Control Interno: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Contraloría Genral de la República. (12 de 12 de 2015). *Los tres pialres de una gestión limpia y eficiente*. Obtenido de Control Interno: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Cordova, M. (2013). El Municipio Distrital de Zuñiga: Capacidades Institucionales para la Gestión y Cumplimiento de sus Funciones (Tesis Maestría). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima, Perú.
- Correa, C. (2015). El fortalecimiento de los mecanismos de relación intergubernamental como condición de una gestión descentralizada con enfoque territorial. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1-7. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3960D48F679F25930525803C00514AE8/\\$FILE/corraran.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3960D48F679F25930525803C00514AE8/$FILE/corraran.pdf)
- Cortázar Velarde, J. C. (2013). *Reformas Institucionales: La Iniciativa de reforma del servicio civil peruano (2008)* (Primera ed.). (U. Continental, Ed.) Huancayo, Perú: Editora Imprenta Rios SAC.
- Da Silva, J., & Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 117-148.
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México.

- De la Torre, R. M. (2015). Capacitaciones Lúdicas en Micro y Pequeñas Empresas de la Región Junín. *Universidad Continental. Apunte de Ciencia y Sociedad*, 89-93.
- Díaz. (2010). *NIAS para PYMES*. Lima.
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Junín. (12 de 03 de 2005). *Plan Regional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPES de Junín*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/conajup/plan-mype-junin>
- El Peruano. (28 de 06 de 2008). Decreto legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. *Decreto Legislativo*, págs. 1-7.
- Estrada, M. S. (12 de Octubre de 2011). *NIC NIIF*. Obtenido de El primer portal en español de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF - IFRS: <http://www.nicniif.org/home/acerca-de-niif-para-pymes/acerca-de-las-niif-para-pymes.html>
- EY Perú. (17 de Junio de 2015). *Perspectivas EY Perú*. Obtenido de Perspectivas EY Perú: <http://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>
- Fernando Alegria, L. (11 de junio de 2014). Falta de burocracia es un problema político, no hay solución tecnocrática. *Diario Gestión*, págs. 1-32.
- Figueroa, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Revista Chilena de Administración Pública*, 81-101.
- Fundación INCYDE. (2012). Educación emprendedora: Servicios y programas de las universidades españolas. *Fundación Universidad-Empresa*, 17.
- García Moreno, M., & García López, R. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.
- Guerra Garcia, G. (1999). *La Reforma del Estado en el Perú. Pautas para reestructurar el Poder Ejecutivo*. Lima: Grafica - Carlos Valenzuela.
- Guerrero, G., & Hernández, C. (2000). The balanceed scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 121-136.

- Hall, R. (1983). *Organizaciones Estructura y Proceso* (Tercera ed.). Madrid: Dossat, S.A.
- Henares López, C. (09 de 08 de 2010). Informe COSO. Obtenido de Componentes.: México D.F., México.
- Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la Investigación, 4ta Edición*,. Mexico D.F.
- Hernando, M. (2014). *Un Modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar En España: Especial Referencia a los Activos Intangibles. (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid.* Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1>.
- Holmes, A. W. (1984). El concepto moderno de la Auditoría. En A. W. Holmes, *El concepto moderno de la Auditoría*.
- IASB. (2008). *Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)*. México DC.: Corporación Abaco.
- IFAC. (2007). *AUDITORIA FINANCIERA DE PYMES*. México DC.: ECOE Ediciones.
- IFRS (International Financial Reporting Standards). (2009). *NIIF para las PYMES- Instrumentos financieros básicos*. (M. d. Finanzas, Ed.) Lima, Perú: International Accounting Standards Committee Foundation. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf
- IFRS. (2012). *NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores*. Londres: IFRS.
- INEI. (2011). *ENCUESTA DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Kaplan , R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral- The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.
- L., Z. R. (2011). Determinación de políticas de acceso al financiamiento del capital de trabajo en las MYPES del sector comercio del distrito de Huancayo. *Universidad Continental. Apunte de Ciencia y Sociedad*, 135-140.
- Ladino, E. (s.f.). *monografías.com*. Obtenido de monografías.com.

- Lefcovich, M. (21 de 09 de 2004). *De Gerencia*. Obtenido de Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos
- León Vilela, C. (7 de mayo de 2015). Por una reforma integral de las capacidades del Estado. *Diario Gestión*, págs. 1-32.
- Longo Martinez, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La Gestión de las Personas en las Organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Luis Lupiáñez Carrillo, T. P.-C. (2014). EL EMPRENDIMIENTO COMO MOTOR DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 3048*, 55.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericanos de Desarrollo y Centro Internacional para el Desarrollo .
- Makón, P. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. República Dominicana.
- Mantilla, S. A. (13 de 08 de 2012). *La profesionalización de la Auditoría en Colombia*. Obtenido de La profesionalización de la Auditoría: https://www.media.wix.com/ugd/e8a62c_7a7b.pdf
- Mariluz Laguna, O. (5 de agosto de 2015). Concursos para ingresar a régimen Servir iniciarán antes de finalizar el gobierno. *Diario Gestión*, págs. 1-32.
- Mayor, M. (2015). Estructura empresarial por segmento a nivel del departamento de Junín. *Insigh Maganerial*.
- Ministerio de la Producción PRODUCE. (2013). *LAS MIPYMES EN CIFRAS*. Lima. Perú: Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial.
- Ministerio de Producción. (2012). *Crecepyme*. Obtenido de Regímenes Tributarios: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype-l/formaliza-b.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Monografías. (09 de 08 de 2010). *Informe COSO*. Obtenido de Componentes: <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>

- Montano, S. (2009). *Propuesta Metodológica de Planeación Estratégica para las Instituciones Públicas de El Salvador (Tesis Maestría)* Universidad Dr. José Matías Delgado,. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/30/MAP/ADMP0000865.pdf>
- Nudman, P. (2006). Manual de Auditoria Operativa. En P. Nudman, *Manual de Auditoria Operativa*.
- Núñez Mariscal, K. M. (2011). *Plan de Desarrollo de las Personas, herramienta clave para el servicio público*.
- Pavez, M. (2016). *Modelo de Sistema de Control de Gestión Tesorería General de la República (Tesis Maestría) Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144185>
- Pecho, M. (2015). Aplicación de los cinco componentes del Control Interno Coadyuvan a mejorar la gestión de las entidades públicas y privadas. *Insigh Maganerial*, 121-128.
- Pollarolo Giglio, P. (2013). *Modernización del Estado*. Lima: Publicacion: Proyecto advocating For Economic Reform In Perú - CONFIEP 2008.
- Presidencia de Consejo de Ministros . (2016). *Identificación y Análisis de las Tendencias en Materia de Modernización de la Gestión Pública con una Visión a 2030*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-09856.
- Presidencia del Consejo de Ministros - Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano, Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma*. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). Decreto Legislativo N° 1025. *Decreto Legislativo que Aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público*. Diario Oficial el Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). Resolución Ministerial N°006-2016-PCM. *Documento de trabajo:"Capacidades Institucionales: Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada"*.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM*, p.485765-485785. LIMA.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *Nota de Práctica del PNUD: Diagnóstico de Capacidades*. Nueva York.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y Cambio Organizacional: Elementos Claves*. Lima: Progobernabilidad.
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y Cambio Organizacional: elementos claves/Denis Proulx - 2ª ed.* Huancayo, Huancayo, Perú: Universidad Continental. Fondo Editorial.
- Ramos, W. (2017). *Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Desarrollo Empresarial de una Empresa de Servicios de Agua y Saneamiento (Tesis Maestría)*. Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Repetto, F. (2003). Capacidad estatal : requisito necesario para una mejor política social en América Latina. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- República, C. G. (12 de 12 de 2015). *Los tres pilares de una gestión limpia y eficiente*. Obtenido de Control Interno: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- Rivera, J. A. (19 de 03 de 2009). *MYPES EN EL PERU*. Obtenido de DENIFICION DE MYPE: <http://www.monografias.com/trabajos93/mypes-peru/mypes-peru.shtml>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Mexico.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación, 4ta Edición*,. Mexico D.F.
- Samplet. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Sánchez Lanning, C., Vásquez Zapata , M., & Villarreal Inca, C. (2017). Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control Estratégico de la Gestión del PRONABEC (Tesis Maestría). *Univrsidad del Pacífico*.
- Sánchez, M. (08 de 09 de 2013). *Importancia de la implemenentación del control interno en las MIPYMES*. Obtenido de Importancia de la implemenentación del control interno en las MIPYMES: repository.unimilitar.edu.com
- Secretaría de Descentralización. (2016). *Instructivo: Diagnóstico de Capacidades Institucionales para los Gobiernos Regionales y Locales*. Lima.
- Secretaria de Gestión Pública. (2013). Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la

Administración Pública en el Marco Del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Serra, V., Vercher, S., & Zamorano, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación*. Barcelona: Gestión 2000.

Significados. (25 de 07 de 2013). *Significados*. Obtenido de Comercio: <http://www.significados.com/comercio/>

Sistemas Suris, X. (1999). *De Burocratas a Gerentes. Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Washington: IDB Bookstore.

Sociedad Peruana de Pyme-SPP. (20 de 05 de 2013). *Peru21*. Obtenido de ¿Porqué fracasan las empresas?: <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>

SUNAT. (01 de 2016). *Orientación SUNAT*. Obtenido de Concepto NRUS RER: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/nuevo-regimen-unico-simplificado-nuevo-rus/3097-01-concepto-de-nrus-nuevo-rus>

Tamayo. (2002). *Metodología*.

UNICA. (15 de 07 de 2008). *Capítulo 7: El Control Interno*. Obtenido de Conceptos: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>

Vico, J. M. (2013). *El control interno como herramienta eficaz para mejorar los procesos logísticos en Automóviles S.A. Huancayo*.

Vílchez, P. (2008). La armonización de Normas Contables en los Países de América. *Contabilidad y Negocios*. , 5-10.

Wikipedia.org. (28 de 11 de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de Control Interno: https://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno

Zevallos, R., Leiva, A., Rosales, P., Rosales, Á., & Baldeón, L. (22 de Diciembre de 2011). *Universidad Continental. Apuntes de Ciencia y Sociedad*. . Recuperado el 9 de Julio de 2015, de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/34/33>

Anexos

Anexo 01: Normas para el Sistema Administrativo de gestión de Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco

**DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD
DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**



NORMAS PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD HUANUCO

HUÁNUCO - 2018

Médico: Fernando Ramos Maguiña.

Director Regional de Salud Huánuco

Elaborado por: Lic. Adm. Víctor Abid Rixe Tarazona

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Dirección Regional de Salud Huánuco

Revisado y aprobado por:

Equipo Técnico de Gestión 2018: Dirección Regional de Salud de Huánuco, conformada mediante Resolución Directoral N° 798-2017-GR-HCO/DRS-DR-DEGDRH-DEA.

Director Regional de Salud.

Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico

Director Ejecutivo de Administración

Director Ejecutivo de Salud de las Personas

Director Ejecutivo de Promoción de la Salud

Director Ejecutivo de Salud Ambiental

Director Ejecutivo de Medicamentos, Insumos y Drogas

Director Ejecutivo de Epidemiología

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Jefe de la Oficina de Informática, Telecomunicaciones y Estadística

Asesor Oficina de Asesoría Jurídica

Coordinador de la Dirección de Laboratorio Regional de Salud Pública

Coordinador del Centro de Prevención y Control de Emergencias y Desastres.

Secretario del Sindicato SUTRA – DIRESA HUANUCO

Secretario del Sindicato SIPROSAD – DIRESA HUANUCO

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.
2. FINALIDAD.
3. BASE LEGAL.
4. ALCANCE.
5. DISPOSICIONES GENERALES.
6. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

1. OBJETIVOS.

Establecer los lineamientos que las Unidades Ejecutoras en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, deben seguir para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en cumplimiento del marco normativo vigente.

2. FINALIDAD:

La presente norma tiene como finalidad estandarizar y alinear los procesos y los productos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco y sus Unidades Ejecutoras, lo cual contribuirá al fortalecimiento de su servicio civil y a la mejora de la administración los recursos humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.

3. BASE LEGAL:

- Ley n.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
- Ley n.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley n.º 28175, Ley Marco del Empleo Público
- Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley n.º 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales.
- Ley n.º 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

- Decreto Supremo n.º 004-2013-PCM, Aprueba la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Legislativo n.º 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM Reglamento General de la Ley N.º 30057 Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo n.º 027-2007-PCM, Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.
- Decreto Supremo n.º 090-2010-PCM, Aprueba el consolidado de los avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo n.º 007-2011-PCM, Aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios presentados en exclusividad.
- Decreto Legislativo n.º 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N.º 075-2008-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
- Decreto Supremo n.º 065-2011-PCM, Decreto Supremo que establece modificaciones al Reglamento del Régimen de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo n.º 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva n.º 002-2014-SERVIR/GDSRH. “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.
- Ordenanza Regional n.º 105-2010-GR-CGR, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud Gobierno Regional Huánuco.

4. ALCANCE:

Se encuentran comprendidas dentro de los alcances de la presente directiva, las siguientes Unidades Ejecutoras:

400. Salud Huánuco

401. Hospital Tingo María

402. Hospital Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco

403. Red de Salud Leoncio Prado.

404. Red de Salud Huánuco

405. Red de Salud Huamalíes

406. Red de Salud Dos de Mayo

407. Red de Salud Puerto Inca

5. LINEAMIENTOS GENERALES.

6.1 Definiciones.

Para efecto de la presente directiva, se consideran los siguientes términos básicos:

- **Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:** Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Comprende los subsistemas previstos en el artículo 5º del Decreto Legislativo N° 1023.

El sistema está integrado por:

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Las Oficinas de Recursos Humanos del ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

El Tribunal del Servicio Civil.

- **Subsistema:** Es un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte del Sistema, se ubica en el primer nivel de desagregación del Sistema.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí; las cuales transforman elementos de entrada en bienes y/o servicios para los clientes internos o externos de la entidad. Se ubica en el segundo nivel de

desagregación del Sistema; un proceso es parte de un subsistema determinado y se descompone a su vez en una o más actividades.

- **Actividad:** Es un conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, las cuales siguen una secuencia lógica dentro del proceso.
- **Producto:** Constituyen los resultados intermedios o finales (salidas) de un proceso determinado.
- **Oficina de Recursos Humanos o las que hagan sus veces:** Es la unidad orgánica responsable de la gestión de los recursos humanos en las entidades, que implementa las disposiciones que emita SERVIR como ente rector del Sistema.
- **Puesto:** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. El puesto podrá tener más de una posición siempre que el perfil de este sea el mismo.

Posición: Cada uno de los ocupantes que puede tener un puesto con un único perfil.

6.2 Rol de las Oficinas de Recursos Humanos en el ámbito de la Región Salud Huánuco.

Las oficinas de recursos humanos en el ámbito de la Región Salud Huánuco, se encargan de ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil y el presente lineamiento interno, para la gestión de los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

6.3 Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en el ámbito de la Región Salud Huánuco.

El ámbito de acción de las oficinas de Recursos Humanos en la Región Salud Huánuco, comprende la gestión de siete (7) subsistemas conforme a lo establecido en el artículo 3º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado mediante Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM, que a continuación se indica:

- Ss1. Planificación de políticas de recursos humanos.
- Ss2. Organización del trabajo y su distribución.
- Ss3. Gestión del empleo
- Ss4. Gestión del rendimiento.
- Ss5. Gestión de la compensación.
- Ss6. Gestión del desarrollo y capacitación.
- Ss7. Gestión de las relaciones humanas y sociales.

6. LINEAMIENTOS ESPECIFICOS.

La Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, es responsable de dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos y acciones del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, ejerce funciones en los siguientes subsistemas:

6.1 Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos. La gestión del empleo en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se desarrolla a partir de la organización y gestión interna, la necesidad de recursos humanos en dicho ámbito, se planifica en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad, para cuyo efecto, se define políticas, directivas y lineamientos, desde la etapa de requerimiento de personal, reclutamiento, movilidad, progresión, rotación y desvinculación laboral con una visión integral. Comprende los procesos de estrategia, políticas, procedimientos y planificación de recursos humanos.

Estrategia, políticas y procedimientos: La planificación de la gestión del empleo, se orienta a la visión y misión institucional, obedece a los resultados del estudio de brechas de recursos humanos en salud, es profesionalizado y altamente meritocrático, plasmadas en procedimientos internos, Plan de Gestión de las personas, Reglamento Interno de Servidores Civiles, Presupuesto Anual de Recursos Humanos y Cuadro de Indicadores de Gestión del Empleo.

Planificación de recursos humanos, se desarrolla en todas las etapas de la gestión del empleo, desde el ingreso, la permanencia, movilidad, progresión y la conclusión del empleo, es planificado en términos administrativos, presupuestales y de bienestar de personal, detallados en los informes de análisis de necesidades de personal, mapeo de puestos, dotación y el Cuadro de Puestos de la Entidad.

6.2 Subsistema organización del trabajo y su distribución. La gestión de los recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, se desarrolla a partir de la definición de las características y condiciones del ejercicio de la función, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñar un puesto en particular. Comprende los procesos de diseño establecidos en el Manual de Perfiles de Puestos y administración de puestos, en el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).

6.3 Subsistema gestión del empleo. La gestión del empleo incorpora el conjunto de políticas diseñadas en el subsistema de Planificación de las Políticas, descritas líneas arriba destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en la Dirección Regional de Salud Huánuco, desde la incorporación hasta la desvinculación, desarrolla los procesos de Gestión de la Incorporación a través de procesos de selección rigurosos definidas en las bases de concursos y sus etapas de cumplimiento obligatorio, como avisos de convocatoria, entrevistas, selección de candidatos, vinculación a través de contratos y resoluciones adecuadamente redactadas, desarrollando asimismo procesos de inducción y socialización, mediante planes de inducción establecidas.

El subsistema de gestión del empleo, comprende asimismo el desarrollo de periodo de prueba al nuevo personal seleccionado, también se encarga de administrar y custodiar los legajos personales de cada servidor civil mediante técnicas de organización y archivo, es responsable asimismo de administrar el registro de control de asistencia, mediante el uso de la tecnología biométrica, también gestiona los desplazamientos del personal civil por designación,

rotación, destaque, encargo de funciones y comisiones de servicios, en registros establecidos para tal fin, administra también el Procedimiento Administrativo Disciplinario en informes y resoluciones, finalmente, conduce el proceso de desvinculación laboral del servidor civil, formalizado mediante resoluciones de desvinculación, entregas de cargo y encuestas de salida.

6.4 Subsistema gestión del rendimiento. Las acciones de gestión del rendimiento, se inicia identificando, reconociendo y promoviendo los aportes que los servidores civiles pueden y deben lograr en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, buscando evidencias de las necesidades de los servidores civiles en la mejora de su desempeño. Comprende el proceso de evaluación de desempeño, establecidas en el Plan Anual de Evaluación, uso de herramientas y metodologías de evaluación establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil y otros de carácter nacional y regional, plasmadas en registro de calificaciones, matriz de monitoreo y planes de mejora.

6.5 Subsistema gestión de la compensación. Desarrolla y gestiona el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, comprende la administración de compensaciones económicas y no económicas, planilla mensual de pagos al personal activo y pensionista, liquidación de beneficios sociales, pago de aportes, retención de impuestos, liquidación de beneficios sociales, planilla electrónica, Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas de Datos de los recursos humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco (AIRHSP), módulo de control de pago de planillas MCPP, PDT Planilla Electrónica PLAME y PLH.

6.6 Subsistema gestión del desarrollo y la capacitación. La política de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades en el Dirección Regional de Salud Huánuco, se encuentran destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de los objetivos

institucionales, mejorando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.

La política comprende acciones de capacitación y progresión en la carrera, en el primer proceso a través de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y evaluación de resultados, en el segundo proceso mediante un Plan de línea de carrera y diagnóstico de potencial de desarrollo.

6.7 Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales. La política de las relaciones entre el Dirección Regional de Salud Huánuco y sus servidores civiles, se desarrollan a través de actividades de prevención y resolución de conflictos, relaciones laborales, individuales y colectivas, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Bienestar Social, Cultura, Clima Organizacional y comunicación interna.

El curso de acción se implementa a través de registro de sindicatos, resolución de asuntos laborales, individuales y colectivos, registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo la política se implementa en el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, Plan de Capacitación de SST, Registro de Accidentes por seguridad y salud en el trabajo, diagnóstico de SST, identificación de peligros y evaluación de riesgos (IPER).

En materia de Bienestar Social, la política es propiciar condiciones de un buen ambiente de trabajo, desarrollo de programas de bienestar social, tipo asistenciales, recreativos, culturales, deportivos, celebraciones, salud física y mental.

En materia de cultura y clima organizacional, la política comprende la gestión adecuada de los principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros que adoptan y comparten los servidores civiles en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a través de los diagnósticos de cultura organizacional, mejora continua y plan de comunicación interna.

Anexo 02: Lineamientos generales y específicos para el desarrollo de procesos de selección y contratación de personal, en el ámbito del Decreto Legislativo N° 1057 – Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)

**GOBIERNO REGIONAL HUANUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD
DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

LINEAMIENTOS GENERALES Y ESPECIFICOS PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL, EN EL AMBITO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1057 – REGIMEN ESPECIAL DE CONTRATACION ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS (CAS)

HUÁNUCO - 2018

Médico: Fernando Ramos Maguiña.

Director Regional de Salud Huánuco

Elaborado por: Lic. Adm. Víctor Abid Rixe Tarazona

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Dirección Regional de Salud Huánuco

Revisado y aprobado por:

Equipo Técnico de Gestión 2018: Dirección Regional de Salud de Huánuco, conformada mediante Resolución Directoral N° 798-2017-GR-HCO/DRS-DR-DEGDRH-DEA.

Director Regional de Salud.

Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico

Director Ejecutivo de Administración

Director Ejecutivo de Salud de las Personas

Director Ejecutivo de Promoción de la Salud

Director Ejecutivo de Salud Ambiental

Director Ejecutivo de Medicamentos, Insumos y Drogas

Director Ejecutivo de Epidemiología

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Jefe de la Oficina de Informática, Telecomunicaciones y Estadística

Asesor Oficina de Asesoría Jurídica

Coordinador de la Dirección de Laboratorio Regional de Salud Pública

Coordinador del Centro de Prevención y Control de Emergencias y Desastres.

Secretario del Sindicato SUTRA – DIRESA HUANUCO

Secretario del Sindicato SIPROSAD – DIRESA HUANUCO

TABLA DE CONTENIDO.

I. Introducción.

- 1.1 Objetivo.
- 1.2 Alcance.

II. Marco Conceptual.

- 2.1 Concepto del proceso de selección.
- 2.2 Definiciones principales.
- 2.3 Modelo de proceso de selección.

III. Desarrollo Modelo del Proceso de Selección.

3.1 Etapa preparatoria.

- 3.1.1 Solicitud de requerimiento de servidores CAS
- 3.1.2 Análisis de criterios y mecanismos de selección.
- 3.1.3 Conformación del comité de selección.
- 3.1.4 Elaboración y aprobación de las bases de concurso público.

3.2 Etapa de convocatoria y reclutamiento.

- 3.2.1 Convocatoria.
- 3.2.2 Reclutamiento.

3.3 Etapa de Evaluación.

- 3.3.1 Evaluación curricular.
- 3.3.2 Evaluación de conocimientos.
- 3.3.3 Evaluación Psicotécnica y/o psicológica
- 3.3.4 Evaluación por competencias.
- 3.3.5 Entrevista final.

3.4 Etapa de elección.

IV. Anexos.

I. Introducción.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan – en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno – por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales es la Gestión de los Recursos Humanos, desde su ingreso, progresión y desvinculación laboral.

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros, estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión de los recursos humanos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana.

La gestión de Recursos Humanos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

De acuerdo al Artículo 8º numeral 8.1 de la Ley de Presupuesto año 2018, Ley 30693, se encuentra prohibido el ingreso de personal en el Sector Público por servicios personales y el nombramiento, salvo entre otros en el supuesto siguiente: c) La contratación para el reemplazo por cese, ascenso o promoción del personal, o para la suplencia temporal de los servidores del Sector Público, en tanto se implemente la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, en los casos que corresponda. En el caso de los reemplazos por cese del personal, este comprende al cese que se hubiese producido a partir del año 2015, debiéndose

tomar en cuenta que el ingreso a la administración pública se efectúa necesariamente por concurso público de méritos y sujeto a los documentos de gestión respectivos.

Sobre este particular, la Ley Marco del Empleo Público, establece que el acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, sobre la base de los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades (artículo 5º); y que la inobservancia de las normas de acceso vulnera el interés general e impide la existencia de una relación válida, sancionando con nulidad los actos administrativos que las contravengan, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de quien lo promueva, ordena o permita (artículo 9º).

El Decreto Legislativo N° 1023 por su parte, establece en el artículo IV de su Título Preliminar que "El Ingreso al servicio civil permanente o temporal se realiza mediante procesos de selección transparentes sobre la base de criterios objetivos, atendiendo al principio del mérito".

Que, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía.

Que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE, se aprueba la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, "Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, establece que las entidades públicas cuenten con perfiles de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que prestan y que les permitan gestionar los procesos de Administración de Puestos, Selección de Personal, vinculación, inducción, desplazamientos, evaluación de desempeño, capacitación y progresión en la carrera.

De conformidad a lo dispuesto en las normas antes mencionadas, la Dirección Regional de Salud Huánuco y todas las Unidades Ejecutoras, deben realizar sus procesos de selección y contratación de personal sobre la base de la presente Directiva y los lineamientos respectivos.

1.1 Objetivo.

Establecer los lineamientos generales y específicos que la Dirección Regional de Salud Huánuco, debe seguir para desarrollar los procesos de selección y contratación de personal en el marco del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

1.2 Alcance.

Se encuentran comprendidas dentro de los alcances de la presente directiva, las siguientes Unidades Ejecutoras:

400. Salud Huánuco – Dirección Regional de Salud Huánuco.

401. Hospital Tingo María

402. Hospital Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco

403. Red de Salud Leoncio Prado.

404. Red de Salud Huánuco

405. Red de Salud Huamalíes

406. Red de Salud Dos de Mayo

407. Red de Salud Puerto Inca

II. Marco Conceptual.

2.1 Concepto del proceso de selección.

El proceso de selección, es un conjunto de actividades que tiene como finalidad seleccionar el candidato más idóneo para ocupar el puesto convocado sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder a un puesto de trabajo en el ámbito del Decreto Legislativo N° 1057.

2.2 Definiciones principales.

Para efecto del presente Reglamento Interno, se considera las siguientes definiciones:

Postulantes: Son todas aquellas personas que postulan a un puesto para el Contrato Administrativo de Servicios CAS, mediante un proceso de selección.

Candidato: Es el postulante que ha sido declarado apto luego de la etapa de convocatoria y reclutamiento del proceso de selección.

Accesitario: Es el candidato que, habiendo sido calificado después de todas las evaluaciones, no es elegido para ocupar el puesto y se ubica en orden de mérito inmediato inferior del candidato elegido. En caso de que el ganador del correspondiente proceso de selección no pudiera acceder al puesto obtenido, renuncia o se produce otra necesidad de personal, la entidad puede o no cubrir el puesto con el accesitario.

Competencias: Se define como las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucrando de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Puesto: Conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. El puesto podrá tener más de una posición siempre que el perfil de este sea el mismo.

Perfil del Puesto: Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

Posición: Cada uno de los ocupantes que puede tener un puesto con un único perfil.

2.3 Modelo de proceso de selección.

El modelo presenta la secuencia de las etapas y actividades principales para los procesos de selección por concurso público de méritos. El modelo está compuesto por cuatro etapas: i) Preparatoria ii) Convocatoria y reclutamiento iii) evaluación y iv) Elección.

III. Desarrollo Modelo del Proceso de Selección.

3.1 Etapa preparatoria.

Esta etapa contempla todas las acciones que la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco y sus Unidades Ejecutoras, deben realizar, para iniciar el proceso de selección de personal, por concurso público de méritos en la entidad.

3.1.1 Solicitud de requerimiento de servidores CAS

- La unidad orgánica que requiera cubrir un puesto deberá llenar el formato “Requerimiento de personal” (Anexo 01) y presentarlo a la Oficina de Recursos Humanos de la entidad.
- La Oficina de Recursos Humanos de la entidad, verificará que el puesto se encuentre debidamente previsto y presupuestado y que cuente con un perfil, desarrollado para tal fin.
- En caso no se cumplan los supuestos mencionados en el acápite anterior, la Oficina de Recursos Humanos no podrá iniciar el proceso de selección.

3.1.2 Análisis de criterios y mecanismos de selección.

Se contempla el análisis, definición y coordinación de las siguientes actividades:

- Definición de la modalidad del concurso público de méritos: interno o abierto.
- Definición de los criterios de calificación: procedimiento de evaluación, puntaje mínimo y máximo aprobatorios y demás criterios a tomarse en cuenta en cada una de las evaluaciones.
- Coordinaciones logísticas del proceso.

3.1.3 Conformación del Comité de Selección.

La conformación del comité de selección está a cargo de la Dirección General y/o máxima autoridad, se formaliza mediante Resolución Directoral y los integrantes inician sus actividades a partir de su instalación.

El Comité de Selección tiene las siguientes funciones:

- a) Realizar las entrevistas finales de selección.
 - b) Elegir al candidato idóneo para el puesto solicitado.
 - c) Elaborar las actas administrativas del Comité, como registro de sus actuaciones en el concurso público de méritos. En dichas actas se dejará constancia de los acuerdos e información necesaria para garantizar el cumplimiento del principio de transparencia.
 - d) Desestimar o acoger el recurso de reconsideración presentado por el postulante luego de publicados los resultados del concurso público.
- Para todos los casos, el jefe de recursos humanos debe ser el encargado de la administración de las actas generadas, las cuales deberán ser parte del expediente del proceso de selección.

3.1.4 Elaboración y aprobación de las bases de concurso público.

La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de elaborar las bases del concurso público de méritos y la Dirección General, aprueba mediante acto administrativo dichas bases. El contenido mínimo se detalla a continuación:

Nº	ETAPAS	CARÁCTER	PUNTAJE MINIMO APROBATORIO	PUNTAJE MAXIMO	DESCRIPCION
1	Inscripción presencial de postulantes a través del Formulario Único de Trámite (FUT), Formato Nº 01	Obligatorio	No tiene puntaje	No tiene puntaje	Inscripción en la Dirección Regional de Salud Huánuco, Oficina de RRHH
2	Revisión de Cumplimiento de Requisitos	Eliminatorio	No tiene puntaje	No tiene puntaje	Revisión del Formato Nº 01 para conocer el cumplimiento de los requisitos mínimos.
3	Evaluación Técnica	Eliminatorio	30	40	Evaluación escrita de conocimientos requeridos por el perfil

4	Evaluación Curricular	Eliminatorio	10	20	Calificación de la documentación según perfil de puesto consignados en el Formato N° 01 y A-B
5	Evaluación Psicológica (*)	Obligatorio / Referencial	No tiene puntaje	No tiene puntaje	Evaluación de las competencias señaladas en el perfil
6	Entrevista Personal	Eliminatorio	25	40	Evaluación de conocimientos, habilidades, competencia, ética/compromiso del postulante a cargo del comité de selección
Puntaje Mínimo Aprobatorio: 65 puntos Puntaje máximo: 100 puntos El Cuadro de Méritos se elaborará sólo con aquellos postulantes que hayan aprobado todas las etapas del proceso de selección, Evaluación Técnica, Verificación Curricular y Entrevista Personal					

3.2 Etapa de convocatoria y reclutamiento.

Esta etapa contempla todas las acciones que deben ser realizadas para asegurar la adecuada difusión y atracción de los candidatos potenciales para cubrir las posiciones vacantes, así como para hacer de conocimiento los mecanismos de postulación de los candidatos.

3.2.1 Convocatoria.

La Oficina de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco publicará en el portal institucional, como mínimo la siguiente información para los procesos de selección:

- Bases del Concurso Público de Méritos.
- Formato de Ficha de Postulante.

- Formato N° 01 Declaración de Currículo Vitae no documentado.
- Formato de Declaraciones Juradas.
- Aviso de convocatoria por un periodo de diez (10) días hábiles, y de manera simultánea, en el portal institucional, Servicio Nacional del Empleo, colegios profesionales, entre otros.

3.2.2 Reclutamiento.

Durante el plazo de reclutamiento, la convocatoria se deberá mantener publicada en el Portal Institucional de la entidad, físicamente asimismo en un lugar visible como periódico mural.

Los interesados que deseen participar en los procesos de Selección, deberán remitir las fichas de postulación y su Currículo Vitae no documentado en el Formato N° 01, en Secretaria de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos DIRESA- HUÁNUCO, consignando sus datos personales y todo lo relacionado al cumplimiento del perfil de puesto. El postulante será responsable de los datos consignados en la ficha de postulación el mismo que tiene carácter de declaración jurada, en caso la información registrada sea falsa, la entidad procederá a realizar el procedimiento administrativo correspondiente.

Durante y luego del plazo de reclutamiento, se deberá revisar si los postulantes al concurso público de méritos cumplen con los requisitos mínimos del puesto, a partir de la información consignada en la ficha de postulación y en el Formato N° 01, revisadas con relación al perfil de puesto convocado.

Esta actividad es eliminatoria y no cuenta con puntaje, se califica

Los postulantes que cumplan con los requisitos mínimos tendrán la condición de "Apto".

Los Postulantes que obtengan la condición de "Apto" serán convocados a la siguiente etapa (Evaluación Técnica).

En el caso de postulantes con alguna discapacidad, la Oficina de Recursos Humanos es responsable de otorgamientos de apoyos, ajustes razonables,

formatos y medios accesibles, que permitan generar su accesibilidad en condiciones de igualdad.

3.3 Etapa de Evaluación.

Los postulantes que hayan sido considerados admitidos como resultado de la etapa de convocatoria y reclutamiento, pasan a llamarse candidatos y deberán rendir las evaluaciones orientadas a constatar su idoneidad para el puesto.

La Oficina de Recursos Humanos deberá contar con protocolos para el manejo de las pruebas de evaluación, de tal manera que se resguarden la confidencialidad de los contenidos de cada una.

Los tipos de evaluación son:

Evaluación curricular (obligatorio)

Evaluación de conocimientos (obligatorio).

Evaluación psicológica (opcional)

Entrevista final (obligatorio)

3.3.1 Evaluación curricular.

Durante esta evaluación la Oficina de Recursos Humanos deberá:

Se verificará los documentos presentados por los postulantes y se revisará el cumplimiento de los requisitos mínimos, tomando como referencia el Anexo B de la presente Base. Toda la documentación deberá estar foliada, iniciando de la primera página, según consignada y declarada en el Formato N° 01, de manera consecutiva hasta el último documento (Ejemplo 1, 2, 3, 4, etc.). De no encontrarse los documentos foliados de acuerdo a lo antes indicado, asimismo de encontrarse foliado con lápiz, no foliados y rectificadas, el postulante será considerado no **apto**.

Los postulantes presentarán su documentación sustentatoria en el siguiente orden:

Formato N° 01: Ficha Resumen Curricular (firmado al final de la ficha).

Deberán indicar el número de folio de cada documento presentado. Este formato se encuentra en la página web de la Dirección Regional de Salud Huánuco (PROCESO CAS N° 00-2018-DIRESA-HUANUCO), presentada en el momento de su inscripción.

Copia simple de los documentos que sustente el cumplimiento de los requisitos mínimos y otros documentos adicionales detallados por el postulante en el Formato N° 01, para el puntaje adicional.

Formato 2. Declaraciones Juradas A, B, C, D y E (Firmado e impresión dactilar), formatos que se encuentran en la página web de la Dirección Regional de Salud Huánuco (PROCESO CAS N° 00-2018-DIRESA-HUANUCO)

Toda esta documentación deberá ser presentada en un sobre manila en cuya carátula se consignará el siguiente rótulo:

<p>CONVOCATORIA PÚBLICA PROCESO CAS N° -201...-DIRESA-HUANUCO</p> <p>PUESTO:</p> <p>ÍTEM:</p> <p>NOMBRES Y APELLIDOS DEL POSTULANTE:</p>
--

El postulante deberá cumplir con todas las precisiones anteriores de la presente etapa, caso contrario será descalificado del presente proceso de selección.

Los currículos documentados de los postulantes que aprobaron la evaluación técnica, serán revisados tomando como referencia el perfil del puesto y el anexo B de cada convocatoria; el cual podrá dar una puntuación mínima de diez (10) puntos y una máxima de veinte (20) puntos. Los postulantes que no sustenten el cumplimiento de los requisitos mínimos serán considerados como NO CUMPLE.

Los requisitos solicitados en la presente convocatoria serán sustentados según lo siguiente:

Experiencia:

Deberá acreditarse con copias simples de certificados, constancias de trabajo, resoluciones de encargo y de cese, órdenes de servicio, boletas de pago, contratos y/o adendas. Todos los documentos que acrediten experiencia deberán presentar fecha de inicio y fin y/o tiempo laborado.

El tiempo de experiencia laboral serán contabilizados desde el egreso de la formación académica correspondiente por lo cual el postulante deberá presentar la constancia de egresado en la presente etapa, caso contrario se contabilizará desde la fecha indicada en el documento de la formación académica que requiera el perfil (diploma de bachiller, diploma de título profesional)

La calificación de las funciones sobre la experiencia general y/o específica será considerada válida siempre que estén relacionados en el perfil de puesto.

Formación Académica:

Deberá acreditarse con copia simple de certificado de secundaria completa, certificado de estudios técnicos básicos o profesional técnico, diploma de bachiller, diploma de título o Resolución que elabora la

universidad confiriendo el grado académico (de acuerdo a lo solicitado en el Perfil de Puesto).

Cursos y/o Programas de Especialización:

Deberá acreditarse con copias simples de certificados y/o constancias correspondientes.

Conocimiento para el Puesto:

En atención al Formato de Perfil de Puesto especificado en el Anexo A La publicación incluirá resultados de la evaluación curricular, los aprobados serán convocados a la evaluación psicológica.

Los currículos documentados se presentarán en mesa de partes de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco (sito en el Jr. Dámaso Beraún N° 1017, Distrito, Provincia y Departamento de Huánuco.

Se considerará solamente las prácticas profesionales como experiencia, según la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH Normas para la Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP, señala” ... se tomará en cuenta las prácticas profesionales como experiencia, mas no se considera las prácticas pre-profesionales.

Según el Texto Único de la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, señala que, para el caso de documentos expedidos en idioma diferente al castellano, el postulante deberá adjuntar la traducción oficial o certificada de los mismos en original.

Tratándose de estudios realizados en el extranjero y de conformidad con lo establecido en la Ley del Servicio Civil N° 30057 y su Reglamento General, señala que los títulos universitarios, grados académicos o estudios de posgrado emitidos por una universidad o entidad extranjera o los documentos que los acrediten serán registrados previamente ante

SERVIR, requiriéndose como único acto previo la legalización del Ministerio de Relaciones Exteriores o el apostillado correspondiente.

Los conocimientos de ofimática y del idioma inglés pueden ser sustentado con declaración jurada y se podrán evaluar en cualquier parte de las etapas del proceso de selección.

EVALUACION	PUNTAJE MINIMO APROBATORIO	PUNTAJE MAXIMO
Evaluación Curricular	10.00	20.00

3.3.2 Evaluación de conocimientos.

Tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento señalados en el perfil de puesto y/o conocimientos relacionados al puesto al cual postula, por medio de una evaluación escrita.

El postulante será considerado “Aprobado” siempre en cuanto obtenga una puntuación entre veinte (30) y treinta (40) puntos.

La publicación incluirá resultados de evaluación técnica. Los postulantes aprobados serán convocados a la siguiente etapa.

La evaluación de conocimientos será elaborada y calificada por la Comisión de Concurso, teniendo como veedores a representante de trabajadores y colegios profesionales.

EVALUACION	PUNTAJE MINIMO APROBATORIO	PUNTAJE MAXIMO
Evaluación Técnica	30.00	40.00

3.3.3 Evaluación psicológica.

La presente etapa tiene como finalidad evaluar las competencias de los postulantes en relación a los señalados en el perfil del Puesto para la óptima ejecución de las funciones del perfil.

Esta etapa NO TIENE PUNTAJE Y NO ES ELIMINATORIO, siempre que el postulante participe de todo el proceso de evaluación, caso contrario se consignará el término NO ASISTIO, eliminándolo del proceso de selección.

Todos los candidatos evaluados serán convocados a la etapa de entrevista final según el cronograma de entrevistas.

Dicha etapa podrá ser ejecutada por la Dirección Regional de Salud o por una consultoría externa contratada para tal fin.

EVALUACION	PUNTAJE MINIMO APROBATORIO	PUNTAJE MAXIMO
Evaluación Psicológica	No tiene puntaje	No tiene puntaje

3.3.4 Evaluación por competencias.

Tiene por objeto medir el nivel de competencias del candidato, evidenciado en comportamientos que permitan o faciliten predecir el desempeño exitoso en el puesto convocado.

Esta evaluación será de aplicación obligatoria sólo para concursos públicos orientados a cubrir puestos para cargos jefaturales.

Cuando se aplique evaluación de competencias, los candidatos deberán aprobar esta evaluación para continuar en el proceso de selección, los resultados deben ser publicados determinando los candidatos aptos y los que no califican. La Oficina de Recursos Humanos deberá contemplar el sustento en los informes de evaluación de los participantes.

3.3.5 Entrevista final.

La Entrevista Personal estará a cargo de la Comisión de Selección, quienes evaluarán conocimientos, habilidades, competencias y ética/compromiso del postulante y otros criterios relacionados con el perfil al cual postula. La Comisión de Selección, podrá considerar evaluaciones previas a la entrevista, las cuales serán sustentadas durante la misma.

Los postulantes entrevistados deberán obtener como puntuación mínima de veinticinco (25) puntos y máxima de cuarenta (40) para ser considerados en el cuadro de mérito publicado según cronograma.

El puntaje obtenido en la entrevista se publicará en el cuadro de mérito en la etapa de resultados finales.

Los postulantes serán responsables del seguimiento de la publicación de los resultados y rol de entrevistas, en todas sus etapas.

EVALUACION	PUNTAJE MINIMO APROBATORIO	PUNTAJE MAXIMO
Entrevista Personal	25.00	40.00

3.4 Etapa de elección.

La Comisión de Concurso CAS, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la DIRESA HUÁNUCO, publicará el cuadro de méritos **sólo** de aquellos Postulantes que hayan aprobado todas las etapas del proceso de selección: Evaluación Técnica, Evaluación Curricular y Entrevista Personal.

La elaboración del Cuadro de Méritos se realizará con los resultados mínimos aprobatorios requeridos en cada etapa del proceso de selección y las bonificaciones, en caso correspondan, de licenciado de las Fuerzas Armadas y/o Discapacidad.

El postulante que haya aprobado todas las etapas del proceso de selección y obtenido la puntuación más alta, en cada servicio convocado, siempre que haya obtenido 65.00 puntos como mínimo, será considerado como “GANADOR” de la convocatoria.

Los postulantes que hayan obtenido como mínimo de 65 puntos y no resulten ganadores, serán considerados como accesitarios, de acuerdo al orden de mérito, para cubrir Plazas Vacantes del CAS y del Decreto Legislativo N° 276.

Si el postulante declarado GANADOR en el proceso de selección, no presenta la información requerida durante los 5 días hábiles posteriores a la publicación de resultados finales, se procederá a convocar al primer accesitario según orden de mérito para que proceda a la suscripción del contrato dentro del mismo plazo, contado a partir de la respectiva notificación. De no suscribir el contrato el primer accesitario por las mismas consideraciones anteriores, la entidad podrá convocar al siguiente accesitario según orden de mérito o declarar desierto el proceso.

Bonificaciones

Bonificación por ser personal Licenciado de las Fuerzas Armadas.

Se otorgará una bonificación del diez por ciento (10%) sobre el puntaje obtenido en la Etapa de Entrevista, de conformidad con lo establecido en el Artículo 4º de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 61-2010-SERVIR/PE, siempre que el postulante lo haya indicado en el Formato N° 01 y haya adjuntado en su currículum vitae documentado copia simple del documento oficial emitido por la autoridad competente que acredite su condición de Licenciado de las Fuerzas Armadas.

Bonificación por ser personal Licenciado de las Fuerzas Armadas = 10% Entrevista
--

Bonificación por Discapacidad

A los postulantes con discapacidad que cumplan con el requisito para el puesto y que hayan obtenido un puntaje aprobatorio; se les otorgará una bonificación del 15% sobre el Puntaje Total, de conformidad con lo establecido en el Artículo 48º de la Ley N° 29973. Para la asignación de dicha bonificación, siempre que el postulante lo haya indicado en el Formato N° 01, y adjuntar obligatoriamente el respectivo certificado de discapacidad.

Bonificación por discapacidad = 15% Puntaje Total

Cuadro de Méritos

PUNTAJE FINAL								
PUNTAJE TOTAL								
Puntaje Total	=	Evaluación Técnica	+	Evaluación Curricular	+	Entrevista Personal	+	Bonificación Lic. FF. AA (10% Entrevista Personal)
Puntaje Final		=	Puntaje Total		+	Bonificación por Discapacidad (15% Puntaje Total)		

Suscripción y Registro del contrato

El postulante declarado GANADOR en el proceso de selección de personal para efectos de la suscripción y registro de **Contrato** Administrativo de Servicios, deberá presentar ante la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, dentro de los 05 días hábiles posteriores a los resultados finales, lo siguiente:

Documentos originales que sustenten el Currículo Vitae, para realizar la verificación y el fedateo respectivo, tales como Grados o títulos académicos, Certificados de Estudios, Certificados y/o Constancias de Trabajo, y otros documentos que servirán para acreditar el perfil.

Otros documentos requeridos por la Unidad de Remuneraciones, para la incorporación en la Planilla Única de Pagos.

Precisiones Importantes

Los postulantes deberán considerar lo siguiente:

Cualquier controversia, situación no prevista o interpretación a las bases que se susciten o se requieran durante el proceso de selección, será resuelto por la Comisión de Concurso.

El presente proceso de selección se registrará por el cronograma elaborado para cada etapa de la convocatoria. Asimismo, siendo las etapas de carácter eliminatorio, es de absoluta responsabilidad del postulante el seguimiento permanente del proceso en el Portal Institucional de la Dirección Regional de Salud Huánuco <http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/main.htm> (**convocatoria de personal**).

En caso se detecte suplantación de identidad o plagio de algún postulante, será eliminado del proceso de selección, adoptando las medidas legales y administrativas que correspondan.

De la declaratoria de desierto o de la cancelación del proceso.

Declaratoria del proceso como desierto

El proceso será declarado desierto en alguno de los siguientes supuestos:

Cuando no se cuente con postulantes Aptos en cada etapa del proceso.

Cuando los postulantes no cumplan con los requisitos mínimos.

Cuando los postulantes no alcancen el puntaje total mínimo de 65 puntos.

Cancelación del proceso de selección.

El proceso puede ser cancelado en alguno de los siguientes supuestos, sin que sea responsabilidad de la DIRESA HCO.

Cuando desaparece la necesidad del servicio iniciado el proceso de selección.

Por restricciones presupuestales.

Otras razones debidamente justificadas.

Cronograma de actividades.

ETAPAS DEL PROCESO		CRONOGRAMA	AREA RESPONSABLE
	Aprobación de la Convocatoria		
	Publicación del proceso en el Servicio Nacional del Empleo		
CONVOCATORIA			
1	Publicación de la convocatoria en el portal Web Institucional y Periódico Mural de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Recursos Humanos DIRESA HCO. Jr. Dámaso Beraún N° 1017 Huánuco		
2	Presentación de la hoja de vida documentada en Formato N° 01 (Ficha de Resumen Curricular)		
SELECCIÓN			
3	Evaluación de la Hoja de Vida		
4	Publicación de resultados de la evaluación de la Hoja de Vida en		
5	Evaluación Técnica (Examen de Conocimientos)		
6	Publicación de resultados de la Evaluación Técnica (Examen de Conocimientos)		
7	Presentación y Absolución de Reclamos		
8	Publicación Final de resultados de la Evaluación Técnica, después de Reclamos.		
9	Presentación del Currículo Vitae documentado, declarado en Formato N° 01 (Ficha de Resumen Curricular)		
10	Evaluación Curricular.		
11	Publicación de resultados de la Evaluación Curricular.		
12	Evaluación Psicológica		
13	Entrevista Personal Lugar Auditorio DIRESA HCO		

14	Publicación de resultado final en el Periódico Mural de la Dirección de RRHH y pagina Web DIRESA HCO		
SUSCRIPCION Y REGISTRO DEL CONTRATO			
15	Suscripción del Contrato		
16	Inicio de Contrato		

Anexo 1.

Requerimiento de personal.

I. Datos del solicitante

Entidad solicitante. Fecha.

Unidad Orgánica solicitante.

Nombre del Jefe/Directivo.

II. Motivo del requerimiento (Marque con una x)

Puesto nuevo. Reemplazo /temporal.

Término de vinculo. Otros. (Especificar).

III. Información del Puesto a Cubrir.

Nombre del puesto.

Unidad Orgánica.

Tipo de Contratación.

Periodo de contratación.

Nombre y firma del responsable del área
Solicitante.

IV. Información para ser llenado por RRHH.

Sobre el perfil del puesto.

Perfil aprobado si () no ()

El puesto se encuentra presupuestado. si () no ()

Nombre y firma de RRHH

**FORMATO N° 01
FICHA DE RESUMEN CURRICULAR**

CONCURSO N°

1. DATOS PERSONALES

PUESTO AL QUE POSTULA:

DNI N°	<input type="text"/>
Nombres y Apellidos	<input type="text"/>
Fecha de Nacimiento D/M/A	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Distrito	<input type="text"/>
Estado Civil	<input type="text"/>
Teléfono celular	<input type="text"/>
Teléfono fijo	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
Medio por el cual se enteró del proceso CAS.	<input type="text"/>

Los datos consignados en esta ficha deberán ser acreditados en la etapa de la evaluación curricular. Cuando el postulante no adjunte documentos necesarios será declarado como NO APTO

2. FORMACION ACADEMICA

	NOMBRE DE LA INSTITUCION	NIVEL ALCANZADO	PROFESIÓN O ESPECIALIDAD	MES/AÑO		Años de estudios	Que documento tiene que sustente lo señalado	(*) N° de Folio PARA SER LLENADO EN LA ETAPA DE LA EVALUACION CURRICULAR
				DESDE	HASTA			
FORMACION TECNICA				/	/			
FORMACION UNIVERSITARIA				/	/			
MAESTRÍA				/	/			
DOCTORADO				/	/			
OTROS ESTUDIOS				/	/			
OTROS ESTUDIOS				/	/			

(*) DEBERA SER LLENADO OBLIGATORIAMENTE EN LA PRESENTACION DEL CURRICULUM DOCUMENTADO

3. ESTUDIOS RELACIONADOS A ESPECIALIZACIONES O DIPLOMADOS (Relacionados al terminos de referencia)

NOMBRE DEL CURSO	CONDICION	INTITUCION	AÑO QUE REALIZÓ EL DIPLOMADO	HORAS LECTIVAS DE DURACION DEL DIPLOMADO	Que documento tiene Ud. que sustente lo señalado	(*) N° de Folio PARA SER LLENADO EN LA ETAPA DE LA EVALUACION CURRICULAR

(*) DEBERA SER LLENADO OBLIGATORIAMENTE EN LA PRESENTACION DEL CURRICULUM DOCUMENTADO

Anexo 03: Plan de Capacitación

**GOBIERNO REGIONAL HUANUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD
DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**



PLAN DE CAPACITACION

HUÁNUCO - 2018

Médico: Fernando Ramos Maguiña.

Director Regional de Salud Huánuco

Elaborado por: Lic. Adm. Víctor Abid Rixe Tarazona

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Dirección Regional de Salud Huánuco

Revisado y aprobado por:

Equipo Técnico de Gestión 2018: Dirección Regional de Salud de Huánuco, conformada mediante Resolución Directoral N° 798-2017-GR-HCO/DRS-DR-DEGDRH-DEA.

Director Regional de Salud.

Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico

Director Ejecutivo de Administración

Director Ejecutivo de Salud de las Personas

Director Ejecutivo de Promoción de la Salud

Director Ejecutivo de Salud Ambiental

Director Ejecutivo de Medicamentos, Insumos y Drogas

Director Ejecutivo de Epidemiología

Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Jefe de la Oficina de Informática, Telecomunicaciones y Estadística

Asesor Oficina de Asesoría Jurídica

Coordinador de la Dirección de Laboratorio Regional de Salud Pública

Coordinador del Centro de Prevención y Control de Emergencias y Desastres.

Secretario del Sindicato SUTRA – DIRESA HUANUCO

Secretario del Sindicato SIPROSAD – DIRESA HUANUCO

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.

- I. Marco de referencia.
 - 1.1 Alcance.
 - 1.2 Responsable.
 - 1.3 Normatividad.
- II. Objetivos del Plan de Capacitación.
- III. Estructura Orgánica.
 - 3.1 Datos de la población laboral.
 - 3.2 Unidades Orgánicas.
- IV. Resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- V. Financiamiento del Plan de Capacitación.
- VI. Monitoreo y Evaluación.
- VII. Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación.
- VIII. Matriz Plan de Capacitación.

Introducción.

El Ministerio de Salud, viene impulsando un proceso de reforma hacia una gestión moderna, eficiente, inclusiva, transparente y descentralizada que genere valor público.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, es el órgano de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional Huánuco, tienen como función entre otros, de promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. En su estructura cuenta con la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, responsable de proponer, coordinar, implementar, difundir y evaluar las políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión y desarrollo de los recursos humanos, de acuerdo a los lineamientos y directivas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

El Plan de Capacitación de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, ha sido elaborado teniendo como referencia los objetivos estratégicos institucionales, también en base a las necesidades de capacitación,

identificadas en el análisis de la capacidad Institucional, con el propósito de mejorar el desempeño de los servidores en dicha unidad orgánica, a fin de mejorar los resultados en la gestión de recursos humanos.

I. Marco de referencia:

1.1 Alcance.

Servidores públicos que laboran en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

1.2 Responsable.

Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

1.3 Normatividad.

Resolución Presidencia Ejecutiva n.º 141-2016-SERVIR-PE, Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas.

Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil, que en el Artículo 10 establece la finalidad de la capacitación y en el Artículo 13 la planificación de la capacitación.

Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil y que en los Artículos 09 al 24 del Título III desarrolla un conjunto de aspectos referidos a la Gestión de la capacitación.

Ordenanza Regional n.º 105-2010-CR-GRH, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Resolución Directoral N° 814-2016-GR-HCO-DRS-DR-OEPE, que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 – 2018, en su objetivo estratégico, en su sexto objetivo 6. Fortalecer la Gestión Institucional DIRESA, 6.6 Fortalecer la Gestión Administrativa mejorando las competencias y capacidades del personal de salud.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las entidades públicas” que en su numeral 6.1.6 define el

proceso de capacitación y los productos que se deben desarrollar, entre los cuales se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación y el plan de desarrollo de las personas.

II. Objetivos del Plan de Capacitación.

Los objetivos estratégicos para el sector, hacen referencia a los propósitos o aspiraciones que se desea alcanzar en un determinado tiempo como respuesta a la realidad del sector salud, para ello debemos tomar en cuenta el alineamiento estratégico de las políticas, normas que de ello se desprende, es así que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección Regional de Salud Huánuco, establece el fortalecimiento de la gestión administrativa, mejorando las competencias y capacidades del personal de salud, como una estrategia sectorial , para fortalecer a gestión.

Objetivo general del Plan de Capacitación.

Fortalecer y desarrollar en los servidores que laboran en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, competencias que contribuyan a una nueva cultura organizacional y mejorar el nivel de eficiencia individual y de equipo de acuerdo a los planes y objetivos de la institución.

Objetivos específicos del Plan de Capacitación.

Fortalecer las capacidades de los servidores, a fin de mejorar en la gestión de los procesos y elaboración de los instrumentos en la gestión de recursos humanos.

Desarrollar capacitaciones que contribuyan al cumplimiento de la normativa laboral conforme a ley: Procedimiento Administrativo General, 27444, Ley 30057, Negociación Colectiva, trato humano en la organización, entre otros.

Lograr que los trabajadores desarrollen competencias y habilidades que garanticen una atención más eficiente y de calidad a los usuarios.

Mejorar los contenidos de redacción de documentos administrativos, técnicos y/o jurídicos de los trabajadores.

Conocer herramientas de gestión de Recursos Humanos que contribuyan a los objetivos institucionales.

Fortalecer el trabajo en equipo, resolución de conflictos y gestión del clima organizacional.

Gestionar alianzas estratégicas con instituciones públicas, a fin de desarrollar acciones de capacitación no financiadas en el Plan de Capacitación.

III. Estructura Orgánica.

3.1 Datos de la población laboral.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco cuenta con 16 servidores públicos, de los cuales 13 son personal CAP-P y 03 Contrato Administrativo de Servicios (CAS), distribuidos de la siguiente manera.

Servidores de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Nº	Régimen Laboral	Nº de Servidores
1	CAP-P	13
2	CAS	3
Total		16

3.2 Unidades Orgánicas.

Nº	Dirección	Unidad Orgánica	Nº Servidores
1	Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de RRHH	Dirección Ejecutiva	1
	Dirección de Gestión de RRHH	Dirección de Gestión de RRHH	12
	Dirección de Desarrollo de RRHH	Dirección de Desarrollo de RRHH	3
Total			16

IV. Resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, se ha elaborado a partir del llenado de la matriz de requerimiento de la capacitación con cada uno de los Jefes de la Direcciones de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Con los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se han evaluado las capacitaciones que se ejecutarán en el periodo de implementación de los productos propuestos. Estas se desarrollarán a través de Cursos – Talleres de Formación Laboral, orientados al desarrollo de habilidades y aprendizaje que contribuyan a resolver problemas concretos, mejorar la operación de los sistemas administrativos y proponer soluciones viables en la labor cotidiana.

V. **Financiamiento del Plan de Capacitación.**

La ejecución de las actividades contemplada en el presente Plan de Capacitación, estarán sujetas a la disponibilidad presupuestal.

Se establecerán alianzas estratégicas con la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Gobierno Regional Huánuco y Ministerio de Salud, a fin de realizar las acciones de capacitación planificadas en el Plan de Capacitación.

VI. **Monitoreo y Evaluación.**

6.1 Para el monitoreo del Plan de Capacitación.

Se han establecido cuatro tipos de indicadores que se señalan a continuación:

Plan de Capacitación – Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

Tipo de indicadores del monitoreo	Descripción del Indicador	Indicador
Indicadores de resultado	Son los que llevarán a observar el cumplimiento de los resultados esperados con las acciones de capacitación en términos de aprendizaje y satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> - % de participantes en las acciones de capacitación que han alcanzado el aprendizaje esperado, según evaluación que corresponda. - Grado de satisfacción del participante.

Indicadores de cumplimiento	Son los que llevarán a observar el cumplimiento de las actividades planteadas (cantidad de programas y cursos programados en el cuadro de planificación operativa en contraste con los ejecutados.	- N° de acciones de capacitación realizados en relación a lo programado.
Indicadores de cobertura	Permitirán medir el alcance de las metas físicas planteadas para cada uno de las acciones de capacitación (cantidad de personas y cantidad de horas)	- N° de participantes a las acciones de capacitación en relación a la meta programada. - % de capacitación en relación al total de servidores. - N° de horas – persona brindadas por acción de capacitación.
Indicadores de ejecución presupuestal	Permitirán realizar seguimiento a los montos invertidos por participante y acción de capacitación.	- Monto total de ejecución presupuestal por acción y tipo de capacitación. - Monto total de ejecución presupuestal por participante. - Monto total de ejecución presupuestal por área.

6.2 Para la evaluación del Plan de Capacitación.

Se tendrá en consideración los siguientes niveles:

Niveles de evaluación.	¿Qué Evaluaremos?
Nivel de reacción.	En este nivel mediremos las reacciones subjetivas y el grado de satisfacción de los participantes respecto a la capacitación recibida.
Nivel de aprendizaje.	Mediremos el nivel de adquisición de conocimientos y habilidades desarrollados por los participantes de la capacitación.
Nivel de aplicación.	Se evaluará el uso efectivo del aprendizaje y la aplicación en ejercicios prácticos que se van a

	desarrollar y que previamente se hayan fijado en un determinado plazo.
--	--

VII. Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del Beneficiario de la Capacitación	Describe la función del Perfil de Puesto U. Habitativo del	Nombre de la acción de capacitación	Tipo de Capacitación	Tipo de acción de capacitación	Código de prioridad	Rango de Pertinencia	Objetivo de la Capacitación		Nivel de Evaluación	Modalidad	Oportunidad	Monto Individual	
									De aprendizaje	De desempeño				Costo directo	Costo indirecto
									Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo				Lic. Julio Ticeran	Director Ejecutivo
Dirección de Gestión de RRHH	Directora	Lic. Manuel Huayta Bustamante	Especialista Administrativo	Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		1	2	X		Básico	Presencial		100	50
		CPC. Luz Edith Lijarza Jara	Especialista Administrativo	Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		1	2	X		Básico	Presencial		100	50

Dirección de Desarrollo	Econ. Luzbelinda Garay Rivera	Director/A	Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		1	2	X			Básico	Presencia	100	50
	Raul Berrospi Cervantes	Técnico Administrativo	Seminario Taller "Actualización del Sistema de Recursos Humanos"	Seminario		1	2	X			Básico	Presencia	100	50

VIII. Matriz Plan de Capacitación.

Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del Beneficiario de la Capacitación	Cantidad Total de Beneficiarios	Materia de la acción de capacitación.	Nombre de la acción de Capacitación	Tipo de Capacitación	Nivel de Evaluación	Modalidad	Oportunidad	Monto Total
Dirección Ejecutiva	Director Ejecutivo	Lic. Julio Ticeran	Director Ejecutivo		Curso "Dimensionamiento de las Entidades Públicas"	Curso		Intermedio		280
Dirección de Gestión de RRHH	Director/a	Lic. Manuel Huayta Bustamante	Especialista Administrativo		Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		Básico		150
		CPC. Luz Edith Lizarza Jara	Especialista Administrativo		Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		Básico		150
Dirección de Desarrollo		Econ. Luzbelinda Garay Rivera	Director/A		Seminario "Nuevos Documentos de Gestión para el Tránsito de una Entidad Pública al Régimen del Servicio Civil"	Seminario		Básico		150

		Raúl Berrospi Cervantes	Técnico Administrativo		Seminario Taller "Actualización del Sistema de Recursos Humanos"	Seminario		Básico		150
--	--	----------------------------	---------------------------	--	---	-----------	--	--------	--	-----

**Anexo 04: Modificación del Reglamento de Organización y Funciones de la
Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos**

**GOBIERNO REGIONAL HUANUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD**



**MODIFICACION DEL REGLAMENTO DE
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIRECCION
EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS**

INFORME TECNICO

HUÁNUCO - 2018

CONTENIDO

I. **Justificación de la necesidad.**

- 1.1 Estrategia y prioridades institucionales.
- 1.2 Bienes y servicios que presta.
- 1.3 Cantidad de personal con vínculo laboral
- 1.4 Volumen de trabajo.
- 1.5 Recursos y capacidad operativa.
- 1.6 Tiempo de operación.
- 1.7 Nivel de especialización de las funciones sustantivas.
- 1.8 Factores externos que pudiesen afectar el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- 1.9 Nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio.
- 1.10 Normas sustantivas aplicables.

II. **Análisis de racionalidad.**

- 2.1 Justificación de la estructura orgánica propuesta.
- 2.2 Carga administrativa o volumen de operación requeridas de forma permanente.
- 2.3 Enfoque estratégico.
- 2.4 Tipo y tamaño de la entidad.
- 2.5 Grado de tecnificación de los procesos.
- 2.6 Las competencias del recurso humano.
- 2.7 Necesidad de independizar servicios y tareas.
- 2.8 Necesidad de ejercer supervisión o control.
- 2.9 Contar con más de 15 servidores civiles con contrato vigente.

III. **Recursos presupuestales.**

IV. **Anexos.**

- 4.1 El organigrama.
- 4.2 Fichas técnicas sustentatoria.
- 4.3 El cuadro de necesidades de personal.

I. Justificación de la necesidad.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, formula, aprueba, ejecuta, evalúa, dirige, controla y administra las políticas de salud en la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales, es órgano de línea de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional Huánuco, su ámbito de competencia ha crecido paulatinamente, sin embargo, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, no ha mejorado, en razón a su infraestructura, capacidad de gestión y satisfacción del usuario.

El actual modelo de organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no contribuye al adecuado funcionamiento de la entidad, se advierte con frecuencia marcadas deficiencias en la gestión del empleo, se evidencian, por ejemplo, a consecuencia de la deficiente delimitación de funciones, en dicha entidad, no se planifica las necesidades de recursos humanos, se termina reclutando personas inadecuadas a los puestos de trabajo, con la consiguiente improductividad y pocos resultados de objetivos y metas.

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, carece de una organización y estructura orgánica, acorde a los nuevos lineamientos de gestión de personal, establecidos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil y como consecuencia, no se desarrolla adecuados procesos de selección de personal, los cursos de capacitación que llevan a cabo, no se encuentran planificadas, ni articuladas a los objetivos institucionales.

En el Reglamento de Organización y Funciones, relacionados a dicha unidad orgánica, no se encuentran detalladas facultades muy importantes del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, como, por ejemplo, la responsabilidad de conducir y llevar a cabo el proceso de transito al nuevo régimen del Servicio Civil, entre otros.

El desactualizado modelo organizacional, viene limitando las competencias del Sistema Administrativo en referencia, deslegitimando el accionar de muchos procesos técnicos, con las consecuencias de abultados reclamos, quejas y denuncias, en desmedro de la satisfacción de los usuarios finales.

1.1 Bienes y servicios que presta.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, dirige, ejecuta y controla los procesos técnicos y acciones del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, promueve el desarrollo de la cultura organizacional, ejecuta programas de salud ocupacional, motiva un adecuado clima organizacional, establece relaciones de coordinación con los organismos gremiales, difunde reglamentos y ordenamientos normativos en materia de recursos humanos, dirige desplazamientos de personal, programa y ejecuta acciones de fortalecimiento de capacidades, emite resoluciones administrativas, planilla de pago de haberes, reconocimiento de deudas sociales y gestiona pago de sumas de dinero por sentencia judicial, en calidad de cosa juzgada.

1.2 Cantidad de personal con vínculo laboral.

Servidores de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Nº	Régimen Laboral	Nº de Servidores
1	CAP-P	13
2	CAS	3
Total		16

1.3 Volumen de trabajo.

Volumen de trabajo en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos		
Nº	Tipo de documento	Cantidad año 2017

1	Resoluciones Directorales (Varios)	1,250
2	Oficios.	890
3	Informes Técnicos.	300
4	Planillas de Pago de Haber.	24
5	Memorándums.	300
6	Cuadros de Costos	150

1.4 Recursos y capacidad operativa.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, para el desarrollo de sus actividades cuenta con los siguientes recursos:
Recursos Financieros.

Presupuesto Institucional Modificado.

G.G	Grupo Genérico del Gasto	Monto S/.
2.1	Personal y Obligaciones Sociales	377,941.44
2.3	Contrato Administrativo de Servicios CAS	57,600.00
2.3	Bienes y Servicios	20,000.00
	Total	455,541.44

Recursos Humanos:

Grupo Ocupacional	Cantidad.
Directivos	2
Especialistas	2
Profesionales	5
Técnicos	7
Total	16

1.5 Tiempo de operación.

La Dirección Regional de Salud Huánuco, inicio sus actividades en el año 1946, inicialmente dependió del Ministerio de Salud y en materia de Gestión de Recursos Humanos, a partir del año 1995.

1.6 Nivel de especialización de las funciones sustantivas.

El nivel de especialización de las funciones sustantivas en la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se describe según unidad orgánica funcional.

En la Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia: El nivel de especialización de las funciones de registro, notificación y archivo de los diversos actos administrativos desarrollados por la entidad en materia de gestión de recursos humanos, es muy básico, se registran los actos administrativos en cuadernos manualmente, iniciándose con el número uno, hasta llegar al registro correspondiente al 31 de diciembre del año vigente, seguido de un texto abreviado que resuelve el acto administrativo, para terminar, notificando al administrativo mediante cuaderno de cargos y finalmente, archivar los documentos para su administración y custodia.

A través del Área de Registro y Control de Asistencia, se administra el ingreso, permanencia y movimiento de personal, para lo cual, se utiliza un sistema digital de control de asistencia biométrico, emite actos administrativos relacionados a tardanzas, faltas injustificadas, licencias por enfermedad, maternidad y otros, también emite informes técnicos en materia de su competencia.

En la Unidad de Remuneraciones: El nivel de especialización de proceso de elaboración de Planillas de Pagos del personal activo y pensionista, se encuentra medianamente desarrollado, el proceso en referencia se desarrolla a través de un aplicativo informático, denominado PLH, mediante el cual se administra los ingresos y egresos económicos de los servidores que prestan sus servicios en la Dirección Regional de

Salud Huánuco, lleva un archivo digital y físico de las compensaciones económicas.

En la Unidad de Bienestar Social, selección y pensiones: El nivel de especialización es muy básico, las acciones de bienestar de personal, como el apoyo en los trámites de prestaciones económicas por enfermedad y maternidad, así como acciones de cuidado de la salud, a través de programas de prevención y control nutricional en convenio con Essalud, se llevan a cabo manualmente, utiliza la tecnología de la información, solo para digitar textos y procesar hojas de cálculo.

Los procesos de selección se desarrollan a través de la Dirección Ejecutiva y Comisiones de Concurso, en materia de pensiones, desarrolla acciones de reconocimiento de pensión de ascendientes y sobrevivientes en el marco sistema pensionario a cargo del Estado, Ley 20530.

A través de dicha orgánica, se administra los recursos humanos contratados del Servicio Rural Urbano Marginal, SERUMS, en coordinación con el Ministerio de Salud y Redes de Salud del ámbito jurisdiccional de la Región Huánuco, administra asimismo los recursos económicos del personal ACLAS, en materia de remuneraciones.

En la Unidad de Capacitación y Políticas de Recursos Humanos: El nivel de especialización es muy básico, realiza acciones de capacitación y desarrollo de personal, manualmente, las coordinaciones de la ejecución de programas de capacitación con las diferentes unidades orgánicas de la entidad, se desarrolla sin planificación.

En la Unidad Desarrollo e Investigación de RRHH: El nivel de especialización en la administración de los convenios con entidades formadoras, para el desarrollo de prácticas pre profesionales, internado en salud y residentado médico, no denotan especialización.

1.7 Factores externos que pudiesen afectar el cumplimiento de las funciones sustantivas.

- Decisión política de la máxima autoridad Institucional, pueden paralizar el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- Inexistencia de reglamentos y normas de carácter sectorial y regional, relacionadas al cumplimiento de las funciones sustantivas, pueden limitar el desarrollo de la misma.
- Trámites engorros y burocráticos en el Gobierno Regional Huánuco, respecto al cumplimiento de las funciones sustantivas, genera retraso en el desarrollo de la misma.

1.8 Nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio.

El nivel de riesgo en los procesos para la provisión de los servicios, es muy alto, por motivos que el Reglamento de Organización y Funciones, vigente, no detalla procesos importantes en la gestión del empleo, si consideramos una escala de medición del uno al cinco, donde uno representa un riesgo bajo y cinco riesgo elevado, podemos decir que el nivel de riesgo en los procesos de provisión de los servicios brindados por la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, tiene un nivel de cuatro, es decir muy elevado.

1.9 Normas sustantivas aplicables.

Decreto Supremo n.º 054-2018-PCM, Lineamientos de Organización del Estado.

Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil, que en el Artículo 10 establece la finalidad de la capacitación y en el Artículo 13 la planificación de la capacitación.

Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil y que en los Artículos 09 al 24 del Título III desarrolla un conjunto de aspectos referidos a la Gestión de la capacitación.

Ordenanza Regional n.º 105-2010-CR-GRH, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

Resolución Directoral N° 814-2016-GR-HCO-DRS-DR-OEPE, que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016 – 2018, en su objetivo estratégico, en su sexto objetivo 6. Fortalecer la Gestión Institucional DIRESA, 6.6 Fortalecer la Gestión Administrativa mejorando las competencias y capacidades del personal de salud.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos en las entidades públicas” que en su numeral 6.1.6 define el proceso de capacitación y los productos que se deben desarrollar, entre los cuales se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación y el plan de desarrollo de las personas.

II. Análisis de racionalidad.

2.1 Justificación de la estructura orgánica propuesta.

El Reglamento de Organización y Funciones de la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, es un documento normativo que describe de manera estructurada todos las funciones y procesos en dicha Unidad Orgánica, desarrollados a partir del Objetivo Estratégico Territorial 3, que establece la Implementación de la Gestión Pública moderna orientada al ciudadano y a resultado: con enfoque de articulación territorial, Objetivo Estratégico Institucional, que determina el fortalecimiento de la gestión administrativa e institucional y modernización de la gestión pública regional, establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 aprobado con Resolución Ejecutiva Regional N° 1175-2015-

GRH/GR, objetivo estratégico institucional de la Dirección Regional de Salud Huánuco aprobado mediante Resolución Directoral N° 814-2016-GR-HCO-DRS-DR-OEPE, Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2018, que establece como acción estratégica el fortalecimiento de la gestión administrativa y la mejora de las competencias y capacidades del personal de salud.

Consideramos que la gestión de recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco es un factor fundamental en la prestación de los servicios de salud, la misma que para su adecuado manejo requiere de instrumentos técnicos acordes a las actuales exigencias de la nueva gestión del empleo, basado en principios de eficiencia, eficacia, igualdad de oportunidades, mérito y transparencia, buscando siempre el desarrollo de la persona, la profesionalización del empleo, y la retención del talento.

En las actuales circunstancias la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, requiere de instrumentos técnicos más adecuados y menos complejos en materia de gestión de recursos humanos, consideramos que el presente proyecto de Reglamento de Organización y Funciones, pueden contribuir a solucionar problemas de planificación de recursos humanos, desarrollo de capacidades, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, progresión y desvinculación del personal, en el marco de las nuevas políticas del Decreto Supremo N° 004-2012-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el cual amerita hacer mención: «Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño» Diario Oficial El Peruano. «Aprueban la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública». En: Normas Legales. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. p. 485769.ç

Con la finalidad de establecer una eficaz política de tratamiento de *recursos humanos*, que se oriente a mejorar el actual perfil del personal en la Dirección Regional de Salud Huánuco, proyectamos que se debe aprobar el presente Reglamento de Organización y Funciones, el cual se caracterice por contener como principales ejes lo siguiente:

- (i) Establecimiento de un proceso de selección de personal basado en criterios estratégicos que privilegien la obligatoriedad de un sistema de evaluación de *méritos*, además de las competencias y habilidades; todo de manera conjunta, orientadas a reclutar el personal idóneo, sobre la base de los requisitos y condiciones del perfil de puesto.
- (ii) Una vez seleccionado el personal, se implemente para estos, de manera continua y permanente *políticas de incentivos laborales progresivos* los cuales de manera estratégica impliquen tanto un tratamiento de factores económicos como *personales*.
- (iii) Para el funcionamiento de los dos factores arriba señalados surge la necesidad de su complementariedad con el establecimiento de estrategias de evaluación y capacitación de carácter permanente en el personal Directivo, profesional y técnico de la Dirección Regional de Salud Huánuco.

2.2 Enfoque estratégico.

El enfoque estratégico que sustenta la modificación del Reglamento de Organización y Funciones, comprende la incorporación de siete (07) subsistemas, en dicho documento de gestión, conforme a lo establecido en el artículo 3º del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado por el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que se detalla:

Ss1. Planificación de políticas de recursos humanos.

Ss2. Organización del trabajo y su distribución.

Ss.3 Gestión del empleo.

Ss.4 Gestión del rendimiento.

Ss.5 Gestión de la Compensación.

Ss.6 Gestión de desarrollo y capacitación

Ss.7 Gestión de las relaciones humanas y sociales

2.3 Tipo y tamaño de la entidad.

Entidad Pública, encargada de implementar las políticas de salud en el ámbito de la Región Huánuco, se encuentra ubicada en el Jr. Dámaso Beraún n.º 1017, Distrito, Provincia y Departamento de Huánuco.

2.4 Grado de tecnificación de los procesos.

Los procesos que conduce la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se encuentra medianamente tecnificada, utiliza la tecnología de Información para desarrollar los subsistema de gestión de la compensación económica, asimismo utiliza la tecnología biométrica en el proceso de identificación personal, para efectos de control de asistencia, no obstante, los demás procesos en la gestión de recursos humanos, también pueden tecnificarse otros procesos en la gestión del empleo, como la digitalización de los documentos generados en dicho sistema, resoluciones administrativas, documentos de gestión, oficios, informes técnicos y otros, pueden ser digitalizados y colgados en la web, a disposición de los usuarios internos y externos de la entidad.

Como una mejorara, también se puede incorporar la gestión por procesos en las acciones del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, los procesos de: reclutamiento de personal, capacitación, evaluación de desempeño y movimiento de personal, pueden gestionarse por procesos.

2.5 Las competencias del recurso humano.

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos cuenta con profesionales y técnicos en su cuadro de asignación de personal, con mucha experiencia en el manejo del sistema administrativo en referencia,

no obstante, consideramos necesario mejorar algunas competencias en dicho grupo humanos, como el desarrollo de habilidades blandas y tecnológicas, también establecemos la necesidad de incorporar personal especialista en gestión de recursos humanos, para mejorar la capacidad resolutive del sistema e implementar mejoras en los procesos que desarrolla dicha unidad orgánica.

2.6 Necesidad de independizar servicios y tareas.

En la actualidad, la Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, cuenta con ocho unidades orgánicas, no obstante, es necesario independizar tareas, en razón a los siete subsistemas establecidas en la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, por cuanto en las actuales circunstancias, dicha Unidad Orgánica, está dejando de realizar y desarrollar las siguientes actividades:

En el Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos:

- No se desarrolla políticas y procedimientos internos, Plan de Gestión de Personas, Reglamento Interno de Servidores Civiles, tampoco se ha desarrollado el cuadro de indicadores de la Oficina de Recursos Humanos.
- No se estudia ni analiza la necesidad de personal, tampoco se mapea puestos, estudios de dotación y no existe en el Reglamento de Organización y Funciones, la tarea de formular el Cuadro de Puestos de la Entidad.

En el Subsistema organización del trabajo y su distribución.

- No se cuenta con un responsable para desarrollar el Manual de Perfiles de puestos y perfiles de puesto, por motivos que no se encuentra detallados en el ROF, dicha función.

- No se desarrolla la valorización de puestos, como tampoco existe una unidad orgánica responsable de administrar el Cuadro de Puestos de la Entidad.

En el subsistema gestión del empleo.

- La Unidad de Selección de Personal, no cumple a cabalidad las funciones de asistir los procesos de selección de personal, las bases de los concursos, avisos de convocatoria y todo relacionado a dicha actividad, lo desarrolla el Director de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, en desmedro de sus propias obligaciones.
- La confección de las resoluciones y contratos laborales, lo desarrolla otra Unidad Orgánica, incumpliendo su obligación en el proceso de vinculación laboral.
- Se desarrolla un proceso de inducción muy básico, sin planes y registro de inducciones.
- No se desarrolla el proceso de periodo de prueba laboral, el mismo que no permite apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor nuevo en el puesto de trabajo, y como consecuencia de esta deficiencia, no se desarrolla una retroalimentación y tampoco se puede verificar la adaptación del servidor en la entidad.
- No se gestiona el movimiento de personal dentro y fuera de la entidad producidos por designación, rotación, destacados, encargos de funciones, comisión de servicios entre otros.
- La Secretaría Técnica del Procedimiento Administrativo Disciplinario, se encuentra débilmente implementada, los informe y expediente existentes de encuentran débilmente administrados.
- No se gestiona la desvinculación laboral, no se lleva un registro de entregas de cargo, resoluciones de desvinculación ni encuestas de salida.

En el subsistema del rendimiento.

- No se cuenta con un plan de evaluación semestral ni anual, tampoco se tiene metodologías y herramientas de evaluación debidamente aprobadas para la Región Huánuco, no se desarrolla evaluación de carácter semestral al personal.

En el subsistema gestión de la compensación.

- La administración de las compensaciones al personal activo y pensionista, se encuentra a cargo de la Unidad de Remuneraciones, es bien cierto que se cumple con el pago de remuneraciones a dicho personal, sin embargo, se observa algunas deficiencias como la falta de actualización de los conceptos remunerativos en el AIRHSP, en comparación con el PLH, los cargos faltan actualizar en razón al CAP-P, asimismo se presentan muchos inconvenientes y retrasos en el reconocimiento y pagos asignación por cumplir 25 y años de servicios, subsidios por fallecimiento de familiares de trabajadores, vacaciones trucas del personal CAS, y gestiones de pagos de sumas de dinero por sentencias judiciales.

En el Subsistema gestión del desarrollo y la capacitación.

- No se ha desarrollado un diagnóstico de las necesidades de capacitación, tampoco se cuenta con un plan de desarrollo de las personas PDP, si bien se desarrolla actividades de capacitación de forma aislada, pero no se encuentran planificadas ni orientadas a cierre de brechas, menos articulados a los objetivos institucionales.
- En materia de progresión en la carrera, no existe un plan de línea de carrera, tampoco se ha estudiado o diagnosticado el potencial de desarrollo de las personas.

Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales.

- En materia de relaciones laborales individuales y colectivas, no se tiene un Registro de Sindicatos, no se desarrolla actividades de prevención y resolución de conflictos, no se tiene un registro de pliegos de reclamos y convenios colectivos.

- En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, no se ha constituido el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, por consiguiente, no se ha identificado riesgos laborales como tampoco accidentes laborales, entre otros.
- En materia de Bienestar de Personal, no se tiene un plan de bienestar social, se gestiona algunas acciones de bienestar social, como apoyo en los trámites de los reembolsos por descansos médicos, y otras actividades de manera reactiva pero no planificada.
- En materia de Cultura y Clima Organizacional, no se cuenta con un diagnóstico de cultura y clima organizacional, como tampoco se desarrolla planes de acción de mejora del clima, entre otros.
- En materia de comunicación interna, no se cuenta con un plan de comunicación interna, técnicas de comunicación institucional, entre otros.

2.7 Necesidad de ejercer supervisión o control.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, tiene como función en el Reglamento de Organización y Funciones, conducir, supervisar y evaluar los procesos técnicos de gestión y desarrollo de recursos humanos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco y sus Unidades Ejecutoras.

2.8 Contar con más de 15 servidores civiles con contrato vigente.

La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, cuenta con 16 servidores públicos, entre Directivos, Especialistas, Asistentes Administrativos y Técnicos.

Dirección Regional de Salud Huánuco
 Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.
 Nómina de personal activo

N° ORD.	REG. LABORAL	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	NIVEL
1	D.LEG 276	TICERAN ESPIRITU JULIO CESAR	0160-DIRECTOR/A	C4
2	D.LEG 276	GARAY RIVERA LUZBELINDA	0160-DIRECTOR/A	F3
3	D.LEG 276	MORY GONZALES VIA ALFREDO ENRIQUE	0952-ESP. ADMINISTR. II	PD
4	D.LEG 276	LIJARZA JARA LUZ EDITH	0952-ESP. ADMINISTR. II	PD
5	D.LEG 276	SANTOS GUTIERREZ HERNANDO WALFERDIN	0901-CONTADOR/A I	PD
6	D.LEG 276	HUAYTA BUSTAMANTE CESAR MANUEL	0742-ASIST. ADMINISTR. II	PD
7	D.LEG 276	MORI HUERTA MARGARITA ISOLINA	0741-ASIST. ADMINISTR. I	PD
8	D.LEG 276	ALVARADO SALAZAR HUGO GLICERIO	0742-ASIST. ADMINISTR. II	PC
9	D.LEG 276	SOLANO SOLANO LASTENIA AURA	0741-ASIST. ADMINISTR. I	PF
10	D.LEG 276	ARCE RUBIN ISABEL	2689-TECNICO/A ADMINISTR. I	TB
11	D.LEG 276	BERROSPI CERVANTES RAUL	2614-TECNICO/A EN SEGURIDAD	TD
12	D.LEG 276	CABELLO TRUJILLO EDINSON	2210-TEC. EN COMPUTACION	TD
13	D.LEG 276	VISAG GUZMAN CARLOS ALBERTO	2689-TECNICO/A ADMINISTR. I	TD
14	D.LEG 1057	RAMOS HUARAC NILER BENITO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	S/N
15	D.LEG 1057	DEZA MARTELL JUAN MANUEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	S/N
16	D.LEG 1057	CORDOVA CABELLO TANIA	TECNICO ADMINISTRATIVO	S/N

Fuente: Elaboración propia

III. Recursos presupuestales.

DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS
 HUAMANOS

Presupuesto Institucional Modificado.

G.G	Grupo Genérico del Gasto	Monto S/.
2.1	Personal y Obligaciones Sociales	377,941.44
2.3	Contrato Administrativo de Servicios CAS	57,600.00
2.3	Bienes y Servicios	20,000.00
	Total	455,541.44

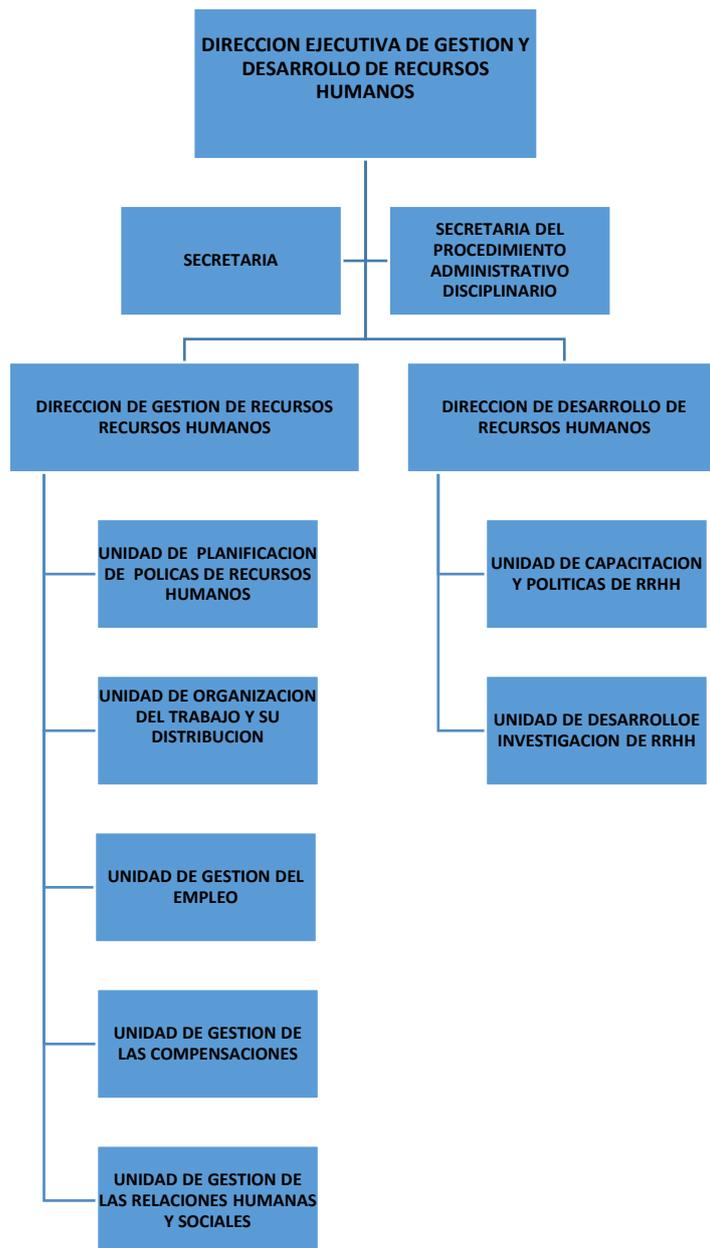
IV. Anexos.

4.1 El organigrama.

DIRECCION REGIONAL DE SALUD HUANUCO
DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUAMANOS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

- DIRECCION EJE DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



CUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

4.2 Fichas técnicas sustentatoria.

FICHAS TÉCNICAS SUSTENTATORIAS

Nota: Las fichas técnicas solo corresponden a la Alta Dirección y a las unidades de organización de línea

Datos de la entidad

Nombre de la entidad	Dirección Regional de Salud Huánuco
Sector al que pertenece	Gobierno Regional Huánuco

1.1 COMPETENCIAS DE LA ENTIDAD

COMPETENCIAS	BASE LEGAL
Formular, aprobar, ejecutar,, evaluar, dirigir y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.	R.M Nº 677-2008/MINSA
Formular y ejecutar, concertadamente, el Plan de Desarrollo Regional de Salud.	R.M Nº 677-2008/MINSA
Coordinar las acciones de Salud integral en el ámbito regional.	R.M Nº 677-2008/MINSA
Promover y ejecutar en forma prioritaria las actividades de promoción y prevención de la salud	R.M Nº 677-2008/MINSA
promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos y articular los servicios de salud e la docencia e investigación y proyección a la comunidad.	R.M Nº 677-2008/MINSA

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ESTRUCTURA ORGÁNICA	ROF VIGENTE	ROF PROPUESTO
	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud de Huánuco - Gobierno Regional Huánuco	
PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL		
1	Dirección Regional	Dirección Regional
2		
3		

1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ESTRUCTURA ORGÁNICA	ROF VIGENTE	ROF PROPUESTO
	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud de Huánuco - Gobierno Regional Huánuco	
PRIMER NIVEL ORGANIZACIONAL		
1	Dirección Regional	Dirección Regional
SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL: ÓRGANOS DE ADMINISTRACION INTERNA		
1		
SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL: ÓRGANOS DE LÍNEA		
1	Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos
2	Dirección de Gestión de Recursos Humanos	Dirección de Gestión de Recursos Humanos
3	Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos
SEGUNDO NIVEL ORGANIZACIONAL: ÓRGANOS DESCONCENTRADOS (De corresponder)		
1		
2		
3		
TERCER NIVEL ORGANIZACIONAL: UNIDADES ORGÁNICAS (De corresponder)		
1	Unidad de Registro, Escalafón y Control de Asistencia	Unidad de Planificación de las Políticas de Recursos Humanos
2	Unidad de Remuneraciones	Unidad de Organización del Trabajo y su Distribución
3	Unidad de Bienestar Social, Selección y Pensiones.	Unidad de Gestión del Empleo
4		Unidad de Gestión de las Compensaciones
5		Unidad de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

6	Unidad de Capacitación y Políticas de Recursos Humanos	Unidad de Capacitación y Políticas de Recursos Humanos
7	Unidad de Desarrollo e Investigación de Recursos Humanos	Unidad de Desarrollo e Investigación de Recursos Humanos

1.3 NUMERO DE ÓRGANOS, UNIDADES ORGÁNICAS Y DEMÁS NIVELES ORGANIZACIONALES

N° DE ÓRGANOS (TOTAL)	ROF VIGENTE	ROF PROPUESTO
Unidades de organización de primer nivel organizacional		
Unidades de organización de segundo nivel organizacional (Órganos de Administración Interna)		
Unidades de organización de segundo nivel organizacional (Órganos de Línea)	8	10
Unidades de organización de segundo nivel organizacional (Órganos desconcentrados)		
Unidades de organización de tercer nivel organizacional (Unidades orgánicas de administración interna)		
Unidades de organización de tercer nivel organizacional (Unidades orgánicas de línea)		
Unidades de organización de tercer nivel organizacional (Unidades orgánicas desconcentradas)		
Unidades de organización de cuarto nivel organizacional (Subunidades orgánicas de administración interna)		
Unidades de organización de cuarto nivel organizacional (Subunidades orgánicas de línea)		
Unidades de organización de cuarto nivel organizacional (Subunidades orgánicas desconcentradas)		

N°	BASE LEGAL	ARTÍCULO	NUMERAL / LITERAL [De corresponder]	FUNCIÓN SUSTANTIVA	ÓRGANO DE LÍNEA A CARGO [Solo órganos de 2 nivel]
1	Ordenanza Regional N° 105-2010-CR-GRH	Art. 40º		Ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, y emitir lineamientos y políticas internas para la gestión de los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos organizacionales del sector	Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos
2	Ordenanza Regional N° 105-2010-CR-GRH	Art. 41º		Dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos y acciones del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	Dirección de Gestión de Recursos Humanos
3	Ordenanza Regional N° 105-2010-CR-GRH	Art. 42º		Desarrollar, dirigir, ejecutar y controlar las políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional	Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos

COMPLETAR POR CADA ÓRGANO DE LÍNEA DE SEGUNDO NIVEL O DESCONCENTRADOS DE SEGUNDO NIVEL DE CORRESPONDER.

Denominación del órgano: Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos							
Función sustantiva	Función específica para el órgano	Tipo de función (marcar con X)					Sustento técnico que justifica la modificación / asignación / reasignación / derogación
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)	
Ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, y emitir lineamientos y políticas internas para la gestión de los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos organizacionales del sector	Proponer, coordinar, implementar, difundir y evaluar las políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión y desarrollo de recursos humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco.		X				
	Conducir, supervisar y evaluar los procesos técnicos de gestión y desarrollo de recursos humanos.		X				
	Promover el desarrollo de la cultura organizacional en el ámbito de su competencia.		X				
	proponer, desarrollar y ejecutar programas de salud ocupacional, prevención de la salud y otros que propicien la motivación y un adecuado clima organizacional.		X				
	identificar y establecer relaciones de coordinación con los organismos gremiales y colegios profesionales.		X				
	Difundir los reglamentos y demás ordenamientos normativos en materia de recursos humanos y emitir pronunciamiento técnico sobre los mismos, en el ámbito de su competencia.		X				
	Dirigir el desplazamiento de personal en coordinación con los responsables de los órganos estructurados, de acuerdo a las necesidades de recursos humanos.		X				

	Programar y ejecutar los programas de fortalecimiento de capacidades del recurso humano en el ámbito de su competencia.		X				
	Emitir resoluciones administrativas relacionadas con el sistema de personal, de acuerdo a la normatividad vigente.		X				
	Supervisar el cumplimiento de los deberes y derechos del personal a nivel institucional.		X				

Denominación del órgano: Dirección de Gestión de Recursos Humanos							
Función general de la norma	Función específica para el órgano	Tipo de función (marcar con X)					Sustento técnico que justifica la modificación / asignación / reasignación / derogación
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)	
Dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos y acciones del Sistema Administrativo de Gestión de	Planificar, ejecutar y evaluar los procesos técnicos y acciones del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, en el ámbito de su competencia, así como brindar asistencia técnica a las Direcciones de Redes de Salud y Hospitales		X				
	Administrar los procesos técnicos de personal, selección, asignación, promoción, escalafón, evaluación y control a nivel de la Región Salud Huánuco.		X				
	Formular y actualizar el Presupuesto Analítico y Nominativo del Personal de la Unidad Ejecutora 400 Salud Huánuco.		X				

Recursos Humanos.	Programar , elaborar y Registrar las planillas de las remuneraciones, pensiones, beneficios, bonificaciones, incentivos laborales y otras para el personal de la Unidad Ejecutora 400 Salud Huánuco.		X				
	Programar la remuneración y beneficios que corresponden a los profesionales y contratados por la modalidad de SERUMS.		X				
	Organizar y actualizar el registro y escalafón del personal activo y cesante de la Institución.		X				
	Ejecutar la implementación oportuna del Cuadro para Asignación de Personal en el ámbito de su competencia.		X				
	Registrar y controlar al personal contratado por la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios - CAS de la Unidad Ejecutora 400.		X				
	Registrar y transcribir las resoluciones administrativas y directorales debidamente visadas por los órganos competentes.		X				

Denominación del órgano: Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.							
Función general de la norma	Función específica para el órgano	Tipo de función (marcar con X)					Sustento técnico que justifica la modificación / asignación / reasignación / derogación
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)	
Desarrollar, dirigir, ejecutar y controlar las políticas de progresión en la	Proponer y evaluar políticas regionales de Gestión de Capacidades en Salud, así como los mecanismos de implementación.		X				
	Promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos y articular los servicios de salud en la docencia e investigación y proyección a la comunidad.		X				

carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional	Identificar las necesidades de recursos humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, que deben asignarse a los puestos de trabajo, para desarrollar los procesos técnicos.	X				
	Programar y ejecutar la capacitación y evaluación del desempeño, para desarrollar en el personal las capacidades y habilidades requeridas por la Dirección Regional de Salud Huánuco y sus órganos desconcentrados.	X				
	Proponer y evaluar los convenios con las entidades formadoras a nivel profesional y técnico.	X				
	Informar al Ministerio de Salud y organismos competentes para la planificación y evaluación del número, distribución, formación y especialización de los recursos humanos de salud y las investigaciones de recursos humanos que sean necesarias.	X				
	Lograr el apoyo necesario a los organismos competentes para la evaluación y calidad de los recursos humanos para la salud.	X				
	Evaluar sistemáticamente los resultados y el impacto de las estrategias de la capacitación efectuada en la DIRESA - Huánuco.	X				
	Coordinar con los órganos correspondientes la ejecución de los programas de Residentado, Servicio Rural Urbano Marginal de Salud y de Internado de los profesionales de la salud, en concordancia con la normatividad vigente y las necesidades de la región.	X				
	Establecer mecanismos de regulación y concertación con las Instituciones formadoras y prestadoras de servicios de salud, para la oferta educativa planificada.	X				
Brindar asistencia técnica a las Direcciones de Redes y Hospitales para la implementación de las políticas regionales y normas de Gestión de Capacidades en Salud.	X					

COMPLETAR POR CADA UNIDAD ORGÁNICA DE LÍNEA DE TERCER NIVEL O DESCONCENTRADOS DE TERCER NIVEL DE CORRESPONDER.

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Planificación de Políticas de Recursos Humanos.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)

			o (SC)			
Organizar la gestión interna de los recursos humanos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, define las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Comprende los procesos de estrategia, políticas, procedimientos y planificación de recursos humanos	Proponer, coordinar, implementar, difundir y evaluar las políticas y procedimientos internos, Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo), Reglamento Interno de Servidores Civiles, Presupuesto Anual de Recursos Humanos, Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de recursos Humanos, entre otros			X		
	Proponer, coordinar, implementar, difundir y evaluar el análisis de las necesidades de personal, mapeo de puestos, dotación y formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad			X		
	Asesorar y brindar asistencia técnica a las Direcciones de Redes de Salud y Hospitales, del ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, en los asuntos materia de su competencia			X		
Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Organización del Trabajo.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
definir las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñar un puesto en particular. Comprende los procesos de diseño y administración de puestos	Proponer, coordinar, implementar, difundir y evaluar la elaboración del Manual de Perfil de Puestos (MPP) y perfiles de puesto			X		
	Elaborar la matriz de valorización de puestos y administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).			X		

	Formular y actualizar el Presupuesto Analítico y Nominativo del Personal de la Unidad Ejecutora 400 Salud Huánuco.			X		
	Ejecutar la implementación oportuna del Cuadro para Asignación de Personal en el ámbito de su competencia			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Gestión del Empleo						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
Incorporar el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación, desarrolla los procesos de Gestión de la Incorporación y Administración de personas.	Proponer, coordinar, desarrollar y participar en los concursos de selección, desde la convocatoria, hasta la selección de personal.			X		
	Proponer, coordinar y redactar los contratos y resoluciones de vinculación laboral, fijando los derechos y deberes correspondientes con los servidores civiles, características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, comprende además las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo			X		
	Elaborar y proponer los planes de inducción y registro de inducciones, referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas, específica referida al puesto, para facilitar y garantizar su integración a la entidad y al puesto			X		
	Elaborar y proponer los formatos y reportes de evaluación de periodo de prueba y actas de retroalimentación, con el objeto de apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, retroalimentando su adaptación y la conveniencia de las condiciones del puesto.			X		

	Administrar y custodiar el Legajo de los servidores civiles activos y cesantes, estableciendo estrategias de conservación y control de los documentos del servidor civil, así como la administración y actualización de las declaraciones juradas de los servidores civiles.			X		
	Administrar la asistencia y tiempo de permanencia de los servidores civiles en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horario de trabajo establecido por las normas, disposiciones internas u otros, incluye la administración de vacaciones, licencias, permisos, refrigerio, tardanzas, inasistencias injustificadas, entre otros.			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Gestión del Rendimiento.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
Identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales, buscando evidenciar las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. Comprende el proceso de evaluación de desempeño.	Planificar el proceso de evaluación de desempeño, de forma integral, sistemático y continuo, según normatividad legal vigente, registro de calificaciones, matriz de monitoreo y plan de mejora.			X		
	Elaborar el Plan anual de evaluación del desempeño, comunicando el proceso y capacitando a evaluadores, según normatividad vigente			X		
	Diseñar y establecer metas y compromisos en el marco del proceso de evaluación de desempeño, efectuando el seguimiento, evaluación y retroalimentación de la misma.			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.

Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Gestión de la Compensación.

Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
Desarrollar y gestionar el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, comprende la administración de compensaciones económicas y no económicas, planilla mensual de pagos al personal activo y pensionista, liquidación de beneficios sociales, pago de aportes, retención de impuestos, liquidación de beneficios sociales, planilla electrónica, aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas de Datos de los recursos humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco (AIRHSP), módulo de control de pago de planillas MCPP, PDT Planilla Electrónica PLAME y PLH, comprende los procesos de Administración de compensación y pensiones	Elaborar las planillas pago de las compensaciones económicas y no económicas del personal activo y pensionista, según normas legales vigentes.			X		
	Elaborar y proponer los actos administrativos sobre reconocimiento beneficios sociales del personal activo y pensionista, según normas legales vigentes			X		
	Elaborar y proponer los actos administrativos sobre reconocimiento del otorgamiento de la pensión, verificación de sobrevivencia, según normas legales vigentes.			X		
	Programar, elaborar y registrar las planillas de las remuneraciones, pensiones, beneficios, bonificaciones, incentivos laborales y otras para el pago del personal de la Unidad Ejecutora 400 Salud Huánuco.			X		

	Programar la remuneración y beneficios que corresponden a los profesionales y contratados por la modalidad de SERUMS, propinas a practicantes e internos de medicina y odontología.			X		
	Administrar los reconocimientos de pagos de sumas de dinero por sentencias judiciales, liquidación de adeudos, devengados e intereses.			X		
	Elaborar el informe de los gastos en materia de personal para la rendición de cuentas del titular, ante la Contraloría General de la Republica.			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Gestión de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
Establecer las relaciones entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, a través de cinco procesos: Relaciones laborales, individuales y colectivas, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Bienestar Social, Cultura, Clima Organizacional y comunicación interna	Administrar el registro de Sindicatos, resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, registro de pliego de reclamos y de convenios colectivos, según normatividad legal vigente.			X		
	Elaborar y proponer el Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo, según normatividad legal vigente.			X		
	Elaborar y proponer el Plan de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo, según normatividad legal vigente			X		

	Registrar y administrar los incidentes por Seguridad y Salud en el Trabajo, según normatividad legal vigente.			X		
	Participar el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, identificando peligros y riesgos laborales, según normatividad legal vigente.			X		
	Elaborar y proponer el Plan de Bienestar Social, convenios con Instituciones para facilidades del servidor civil, evaluación de satisfacción de las actividades sociales, entre otros.			X		
	Elaborar y proponer el Plan del Diagnóstico y medición del clima y cultura organizacional, planes de acciones de mejora del proceso			X		
	Elaborar y proponer el Plan de Comunicación Interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional, entre otros.			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Capacitación y Políticas de Recursos Humanos.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
	Proponer y evaluar políticas regionales de Gestión de Capacidades en Salud, así como los mecanismos de implementación			X		

	Promover la formación, capacitación y el desarrollo de los recursos humanos y articular los servicios de salud en la docencia e investigación y proyección a la comunidad.			X		
	Identificar las necesidades de recursos humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, que deben asignarse a los puestos de trabajo, para desarrollar los procesos técnicos.			X		
	Programar y ejecutar el diagnóstico de las necesidades de capacitación, en el marco de las normas legales vigentes.			X		
	Proponer y desarrollar el Plan de desarrollo de las Personas (PDP), según normatividad legal vigente.			X		
	Desarrollar y ejecutar el Plan de Capacitación de Desarrollo de las Personas, según normatividad legal vigente.			X		
	Implementar el registro de compromisos o devolución de la capacitación, evaluación, niveles de aprendizaje e impacto, entre otros			X		
	Proponer y desarrollar el Plan de línea de carrera y diagnóstico de potencial de desarrollo, entre otros.			X		

Denominación del órgano del cual forma parte la unidad orgánica: Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.						
Denominación de la unidad orgánica: Unidad de Desarrollo de Investigación de Recursos Humanos.						
Función específica del órgano del que depende	Función específica para la unidad orgánica	Tipo de función (marcar con X)				
		Nueva (N)	Sin cambio (SC)	Modificada (M)	Reasignada (R)	Derogada (D)
	Proponer y evaluar los convenios con las entidades formadoras a nivel profesional y técnico.			X		
	Informar al Ministerio de Salud y organismos competentes para la planificación y evaluación del número, distribución, formación y especialización de los recursos humanos de salud y las investigaciones de recursos humanos que sean necesario.			X		

	Informar al Ministerio de Salud y organismos competentes para la planificación y evaluación del número, distribución, formación y especialización de los recursos humanos de salud y las investigaciones de recursos humanos que sean necesarios.			X		
	Lograr el apoyo necesario a los organismos competentes para la evaluación y calidad de los recursos humanos para la salud.			X		
	Evaluar sistemáticamente los resultados y el impacto de las estrategias de la capacitación efectuada en la DIRESA-Huánuco.			X		
	Coordinar con los órganos correspondientes la ejecución de los programas de Residentado Médico, Servicio Rural Urbano Marginal de Salud - SERUMS y de Internado de los profesionales de la salud, en concordancia con la normatividad vigente y las necesidades de la región.			X		
	Establecer mecanismos de regulación y concertación con las Instituciones formadoras y prestadoras de servicios de salud, para la oferta educativa planificada.			X		
	Brindar asistencia técnica a las Direcciones de Redes y Hospitales para la implementación de las políticas regionales y normas de Gestión de Capacidades en Salud.			X		

4.3 El cuadro de necesidades de personal.

XV.	DENOMINACION DEL ORGANO	DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
XV.1	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA	DIRECCION DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
285	COORDINADOR/A II	448-15-01-4	SP-EJ	1		1	
286	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO III	448-15-01-5	SP-ES	1		1	
287-288	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	448-15-01-5	SP-ES	2	2		
289-290	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	448-15-01-5	SP-ES	2		2	
291	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	448-15-01-5	SP-ES	1	1		
292-294	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	448-15-01-6	SP-AP	3	3		

295-297	TECNICO/A ADMINISTRATIVO I	448-15-01-6	SP-AP	3	1	2	
298	TECNICO/A EN SOPORTE INFORMATICO	448-15-01-6	SP-AP	1	1		
TOTAL UNIDAD ORGÁNICA				14	8	6	0

XV.	DENOMINACION DEL ORGANO	DIRECCION EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
XV.2	DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA	DIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
Nº ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO	CLASIFICACION	TOTAL	SITUACION DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
					O	P	
299	COORDINADOR/A II	448-15-02-4	SP-EJ	1	1		
300	ESPECIALISTA EN DESARROLLO INFORMATICO I	448-15-02-5	SP-ES	1	1		
301	ESPECIALISTA EN SALUD PUBLICA I	448-15-02-5	SP-ES	1		1	
302	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	448-15-02-6	SP-AP	1	1		
303	TECNICO/A ADMINISTRATIVO I	448-15-02-6	SP-AP	1		1	
304	TECNICO/A EN SEGURIDAD	448-15-02-6	SP-AP	1	1		
TOTAL UNIDAD ORGÁNICA				6	4	2	0

**Anexo 05: Inicio de incorporación al Proceso de Transito y preparación de la
Entidad al Nuevo Régimen de Servicio Civil**

**GOBIERNO REGIONAL HUANUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD**



**INICIO DE INCORPORACION AL PROCESO DE
TRANSITO Y PREPARACION DE LA ENTIDAD AL
NUEVO REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

INFORME TECNICO

HUÁNUCO - 2018

Huánuco,

INFORME N° -2019-HCO-GRH-DRS-DEGDRH.

Dr. Fernando Ramos Maguiña.

DIRECTOR REGIONAL DE SALUD

DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD HUÁNUCO.

ASUNTO: INICIO DE INCORPORACION AL PROCESO DE TRANSITO Y PREPARACION DE LA ENTIDAD AL NUEVO REGIMEN DE SERVICIO CIVIL.

REFERENCIA: Decreto Legislativo n.º 1023

Ley n.º 30057

Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM

R.P.E n.º 137-2015-SERVIR/PE

R.P.E n.º 034-2017-SERVIR/PE

R.P.E n.º 307-2017-SERVIR/PE

Directiva n.º 003-2015-SERVIR/GPGSC

Por el presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Dirección Ejecutiva de Gestión Desarrollo de Recursos Humanos; y hacer de su conocimiento que se requiere conformar la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil en la Unidad Ejecutora 400 Salud Huánuco - Dirección Regional de Salud Huánuco, en mérito a lo establecido y dispuesto en las normas legales de la referencia.

Es el caso Señor Director, que habiéndose cumplido el plazo máximo de seis (6) años, establecido en la Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil, sin que hasta la fecha la Dirección Regional de

Salud Huánuco, haya desarrollado acciones para el Tránsito al Régimen del Servicio Civil, es pertinente, solicitar se sirva ordenar la conformación de la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil, encargada de impulsar el inicio de incorporación al proceso de tránsito y preparación de la entidad, en atención a los siguientes fundamentos.

I. MARCO LEGAL:

- 1.1 Ley n.º 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- 1.2 Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil
- 1.3 Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. Reglamento de la Ley del Servicio Civil.
- 1.4 Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 137-2015-SERVIR/PE, que aprueba la Directiva n.º 003-2015-SERVIR/GPGSC, “Inicio del proceso de implementación del nuevo régimen de servicio civil”.
- 1.5 Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 034-2017-SERVIR/PE, que aprueba el documento “Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057”
- 1.6 Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 307-2017-SERVIR/PE, modificación del numeral 3), acápite I del “Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057”.

II. ANTECEDENTES:

- 2.1 Que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 160-2013-SERVIR/PE, se aprobó el documento “Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil”, el mismo que ha establecido la ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar al régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. Esta ruta está compuesta por etapas que implican una revisión de la situación actual de la entidad, así como una mejora de su organización y de sus recursos humanos con el objetivo de sentar las bases para mejorar el desempeño de las entidades y los servidores públicos.

- 2.2 Que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 034-2017-SERVIR/PE, se formaliza la derogación de los “Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil” aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 160-2013-SERVIR/PE, y precisa que su implementación exige el compromiso de la entidad en su conjunto y, en especial, de la Alta Dirección, para el cumplimiento de cada etapa.
- 2.3 Que mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 307-2017-SERVIR/PE, se modifica el numeral 3), acápite I del “Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil” aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 034-2017-SERVIR/PE, iniciándose la incorporación de las entidades públicas al proceso de tránsito y preparación, así como los concursos bajo el nuevo régimen, en mérito al plazo de seis (6) años vencidos, establecido en la Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil,

III. **ANÁLISIS:**

- 3.1 En el marco de lo establecido en las normas legales antes referidas, la Dirección Regional de Salud Huánuco, no ha cumplido con desarrollar acciones administrativas orientadas al Tránsito al Régimen del Servicios Civil, incumpliendo dicha norma legal, en perjuicio de los servidores públicos de dicha entidad y de la comunidad huanuqueña.
- 3.2 Los servidores públicos incursos en los beneficios del régimen del Servicio Civil, verán postergadas sus aspiraciones en mejorar sus niveles remunerativos y la progresión en la carrera pública, las entidades también pierden la oportunidad de mejorar la prestación de sus servicios en beneficio de la colectividad.
- 3.3 Consideramos que esta deficiencia puede ser revertido, en el más inmediato plazo, si la entidad y sus autoridades se comprometen en implementar dicho tránsito, a la brevedad posible, para cuyo efecto, se recomienda conformar el órgano colegiado respectivo.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

4.1 Por las consideraciones expuestas, es pertinente recomendar, la conformación de la Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil, el mismo que debe estar conformada por las siguientes Unidades Orgánicas:

- El Titular de la entidad o su representante, quien presidirá la Comisión.
- El Director Ejecutivo de Salud de las Personas.
- El Director Ejecutivo Epidemiología.
- El Director Ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.
- El Director Ejecutivo de la Oficina de Planeamiento Estratégico.
- Un representante de los trabajadores, incursos en el proceso de tránsito.

4.2 La Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, representará a la entidad, encargada de las coordinaciones vinculadas al proceso de tránsito de la entidad con la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

4.3 Finalmente, se precisa que la Comisión de Tránsito, se encargará de implementar las acciones administrativas que corresponde, en el marco de los lineamientos e instrumentos técnicos, diseñados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, señalados en el presente informe.

Atentamente,

VART/vart

Hco. 10-06-2018

**Anexo 06: Diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la
Dirección Regional de Salud Huánuco Año 2018**

**GOBIERNO REGIONAL HUANUCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD**

**DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD HUANUCO AÑO 2018**

La finalidad de este instrumento es conocer cuál es el nivel de avance en la implementación de los procesos de la gestión de recursos humanos. Para ello, sírvase responder las preguntas que se formulan a continuación. Esperamos que las respuestas se acerquen lo más posible con la realidad de su institución, de tal forma que se puedan identificar las áreas que son necesarias fortalecer.

El instrumento consta de preguntas cerradas donde usted puede marcar la o las alternativas que más se acerquen a la realidad de su institución. También hay preguntas abiertas donde se espera que pueda ampliar la información proporcionada en las preguntas cerradas.

Se agradece de antemano su colaboración.

A continuación, sírvase llenar la siguiente información

GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES

Nombre de la Unidad Ejecutora: **400 Dirección Regional de Salud Huánuco.**

En su **Unidad Ejecutora** ¿Existe una instancia responsable de la gestión y desarrollo de recursos humanos en salud?

(X) SI

() NO

¿Cuál es el nombre de la unidad responsable de la gestión de recursos humanos en su **Unidad Ejecutora**?

Dirección Ejecutiva de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.

¿Cuál es la ubicación de la unidad de recursos humanos en su **Unidad Ejecutora**?

() Órgano de Asesoría

(X) Órgano de Línea

() Órgano de Apoyo

() No existe, se encuentra dentro de otra Unidad

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que señale usted, lo siguiente:

POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD

Formulación de Políticas y Estrategias de Recursos Humanos

1. En su institución ¿Existe una instancia responsable de la formulación y evaluación de políticas de recursos humanos en salud?
- () SI (X) NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa, de acuerdo con su ROF vigente:

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

Desarrollo de investigaciones operativas

2. En su institución ¿Existe una instancia responsable del desarrollo de investigaciones en recursos humanos en salud?
- () SI (X) NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa, de acuerdo con su ROF vigente:

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

3. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a la gestión de la información de RHUS?
- (X) SI () NO

4. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento en gestión de información o el manejo de los aplicativos informáticos de RRHH?
- (X) SI () NO

5. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a la recolección, procesamiento y análisis de la información de RHUS?
- (X) SI () NO

6. ¿Cuenta con algún sistema de información sobre recursos humanos?
- () SI (X) NO

Análisis del Financiamiento de los Recursos Humanos

7. En su institución ¿Existe una instancia responsable de estimar las necesidades de financiamiento de recursos humanos en salud de su ámbito? Área de Programación
 SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa, de acuerdo con su ROF vigente:

¿Cuál es el nombre de la instancia? Área de Programación.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Diseño de perfiles de puestos de trabajo

8. ¿Existe una instancia responsable del diseño de los perfiles de puestos en su institución?
 SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

9. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente al diseño de perfiles de puesto?
 SI NO

10. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento en el diseño de perfiles de puesto?
 SI NO

11. ¿En el último año han diseñado perfiles de puestos en alguna unidad orgánica?
 SI NO

12. ¿Los perfiles de puestos diseñados, tienen algún tipo de aprobación oficial?
 SI, ¿Cuál? _____ NO

13. ¿Han utilizado los perfiles de puestos diseñados para tomar algún tipo de decisión?
 SI NO, ¿Por qué? _____

GESTIÓN DEL EMPLEO

Reclutamiento, Selección, Incorporación e Inducción

14. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los procesos de reclutamiento, selección, incorporación e inducción de personal?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Unidad de Selección de Personal**

15. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a administrar los procesos de reclutamiento, selección, incorporación e inducción de persona?

SI NO

16. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los procesos de reclutamiento, selección, incorporación e inducción de persona?

SI NO

17. ¿En el último año han realizado procesos de reclutamiento y selección en su institución?

SI NO

18. ¿Cuentan con un reglamento de concurso para CAS?

SI NO

En el último proceso de contratación ¿Cómo han SUSTENTADO la necesidad de contratación de personal?

Nº	Pregunta	SI	NO
1.	Existencia de plazas del CAP no cubiertas		X
2.	Incremento en el presupuesto		X
3.	Requerimiento del área usuaria	X	
4.	En base a un estudio de brechas		X
5.	Este tipo de decisiones tiene influencia política	X	
6.	Por aumento de la producción		X
	Otros; Especificar:		

19. ¿En relación al Reclutamiento, en el último concurso de plazas, ¿han utilizado algún medio de difusión?

SI

NO

En relación al Reclutamiento, en el último concurso de plazas, ¿qué medios de difusión han utilizado?

N°	Pregunta	SI	NO
7.	Radio local		<input checked="" type="checkbox"/>
8.	Televisión local		<input checked="" type="checkbox"/>
9.	Periódicos locales		<input checked="" type="checkbox"/>
10.	Mural de la entidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
11.	Página web de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	
12.	Página web del MINSA		<input checked="" type="checkbox"/>
13.	Servicio Nacional del Empleo del MINTRA		<input checked="" type="checkbox"/>
	Otros; Especificar:		

20. ¿Existe una Comisión permanente de Procesos de Selección CAS?

SI

NO

21. ¿Existe una Comisión permanente de Procesos de Selección para 276?

SI

NO

22. En su UE existe un responsable de manejar el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD), para verificar si alguno de los candidatos se encuentra inhabilitado para ejercer función pública

SI

NO

Desplazamiento o movilidad del personal

23. ¿Cuentan con una instancia responsable de mantener actualizada la información de los desplazamientos del personal?

SI

NO

24. Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

25. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a mantener actualizada la información de desplazamiento de personal?

SI

NO

26. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los procesos de desplazamiento de persona?

SI

NO

Administración de legajos y declaraciones juradas: control de asistencia y permanencia

27. ¿Cuentan con una instancia responsable de mantener la actualización de la información del legajo?

SI

NO

28. Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? Área de Legajo y Escalafón

29. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a mantener actualizada la información de los legajos del personal?

SI

NO

30. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los legajos del personal?

SI

NO

31. ¿Cuentan con algún sistema (aplicativo informático) para registrar la información del personal, como por ejemplo la contenida en el legajo de personal?

SI

NO

Si la respuesta ha sido afirmativa, favor responder las siguientes preguntas.

¿Qué información del trabajador contiene el legajo de personal?

N°	Pregunta	SI	NO
32.	Datos personales (nombre, edad, sexo, etc.)		
33.	Régimen laboral al que pertenece		
34.	Registro de amonestaciones o sanciones		
35.	Informes de evaluaciones de desempeño		
36.	Registro de las faltas o tardanzas		
37.	Capacitaciones recibidas		
38.	Incentivos recibidos		
	Otros; Especificar: _____		

En relación al Control de Asistencia y permanencia:

32. ¿Cuentan con una instancia responsable del control de asistencia y permanencia del personal?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? Área de Control de Asistencia.

33. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a realizar el control de asistencia y permanencia del personal?

SI NO

34. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para realizar el control de asistencia y permanencia del personal?

SI NO

Administración de procesos disciplinarios

35. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los procesos disciplinarios en su institución?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Secretaría Técnica del Procedimiento Administrativo Disciplinario PAD**

36. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a administrar los procesos disciplinarios en su institución?

SI NO

37. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los procesos disciplinarios en su institución?

SI NO

Desvinculación del personal

38. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los procesos de desvinculación del personal?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

39. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente a administrar los procesos de desvinculación del personal?

SI

NO

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Planificación del desempeño

40. ¿Cuentan con una instancia responsable de definir las metas del personal de su institución?

() SI (X) NO

41. Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

42. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para definir las metas del personal de su institución?

() SI (X) NO

43. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para definir las metas del personal de su institución?

() SI () NO

Evaluación del desempeño

44. ¿Cuentan con una instancia responsable de organizar y monitorear los procesos de evaluación de desempeño en su institución?

() SI (X) NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

45. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para evaluar el desempeño del personal de su institución?

() SI (X) NO

46. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para evaluar el desempeño del personal de su institución?

() SI () NO

47. ¿En el último año los jefes de unidades orgánicas han realizado procesos de evaluación de desempeño?

() SI (X) NO

GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN

Progresión laboral (Promoción y Carrera)

48. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los procesos de promoción y ascenso del personal?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

49. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para administrar los ascensos del personal de su institución?

SI NO

50. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para para administrar los ascensos del personal de su institución?

SI NO

51. ¿En el último año han realizado procesos de promoción o ascenso al personal de su institución?

SI NO

52. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los procesos de capacitación del personal?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.**

53. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para administrar la capacitación del personal de su institución?

SI NO

54. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para para administrar la capacitación del personal de su institución?

SI NO

55. ¿En el último año han realizado procesos de capacitación al personal de su institución?

SI NO

Solo si la respuesta es afirmativa conteste las siguientes preguntas.

¿Qué tipo de intervenciones educativas han desarrollado en su institución, en el último año?

N°	Pregunta	SI	NO
1.	Cursos cortos	X	
2.	Charlas	X	
3.	Pasantías en sedes del I Nivel		X
4.	Pasantías en Hospitales regionales		X
5.	Pasantías en Hospitales de Lima		X
6.	Diplomados coordinados con una universidad		X
7.	Talleres de capacitación	X	
	Otros; Especificar:		

56. ¿El personal contratado CAS, NO tiene ninguna restricción para recibir capacitaciones?

() SI (X) NO

57. ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los convenios docencia servicio de su institución?

(X) SI () NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.**

58. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para administrar los convenios docencia servicio de su institución?:

(X) SI () NO

59. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los convenios docencia servicio de su institución?:

() SI (X) NO

60. ¿En el último año han suscrito convenios MARCO con instituciones formadoras?

(X) SI () NO

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

61. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los salarios y las planillas del personal en su institución?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Área de Remuneraciones.**

62. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para administrar los salarios y las planillas del personal en su institución?:

SI NO

63. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los salarios y las planillas del personal en su institución?:

SI NO

Administración de beneficios y bonificaciones, compensación ajustada y priorizada

64. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los beneficios y bonificaciones del personal en su institución?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? **Área de Beneficios y Pensiones.**

65. ¿Cuenta con personal dedicado exclusivamente para administrar los salarios y las planillas del personal en su institución?:

SI NO

66. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los beneficios y bonificaciones del personal en su institución?:

SI NO

Administración de Incentivos

67. ¿Cuentan con un responsable de la administración de los incentivos monetarios?

SI NO

68. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para administrar los incentivos no monetarios del personal en su institución?:

SI

NO

69. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de administrar los incentivos monetarios del personal en su institución?

SI

NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

70. ¿Cuentan con un responsable de la administración de los incentivos no monetarios?

SI

NO

GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

Gestión del Clima Organizacional

71. ¿Cuentan con un responsable de la gestión del clima organizacional de su institución?

SI NO

72. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para realizar estudios de clima organizacional?:

SI NO

73. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de la gestión del clima organizacional de su institución?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

Gestión de las Relaciones Laborales

74. ¿Cuentan con un responsable de la gestión de las relaciones laborales en su institución?

SI NO

75. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para realizar la gestión de las relaciones laborales en su institución?:

SI NO

76. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de la gestión de las relaciones laborales en su institución?

SI NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

77. ¿Existen servidores que pertenecen a alguna organización sindical?

SI NO

Bienestar y Seguridad y Salud en el Trabajo

78. ¿Cuentan con un responsable de gerenciar los procesos de bienestar de persona?

() SI (X) NO

79. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para realizar la gestión del bienestar del personal en su institución?:

() SI () NO

80. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de la gestión del bienestar del personal en su institución?

() SI (X) NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

81. ¿Existen programas de bienestar social en su institución?

() SI (X) NO

82. ¿Planifican actividades de bienestar social en su institución?

() SI (X) NO

83. ¿Se cumplen las actividades programadas de bienestar social en su institución?

() SI () NO

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿qué tipo de actividades se programan?

N°	Pregunta	SI	NO
1.	Celebraciones de feriados oficiales		
2.	Celebraciones de feriados regionales		
3.	Celebraciones de cumpleaños		
4.	Celebraciones de aniversario de la entidad		
5.	Organización de campeonatos deportivos		
6.	Servicio de cafetería o restaurante		
7.	Servicios de préstamos de dinero		
8.	Apoyo financiero para capacitaciones		
9.	Guardería		
10.	Organización de viajes		
11.	Organización de paseos con la familia		
	Otro		

84. ¿Cuentan con un responsable de llevar a cabo las actividades de los procesos de salud y seguridad en el trabajo?

() SI (X) NO

85. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿esta persona responsable ha recibido entrenamiento para realizar la gestión de los procesos de salud y seguridad en el trabajo en su institución?:

SI

NO

86. De acuerdo con el ROF vigente, ¿Cuentan con una instancia responsable de la gestión de los procesos de salud y seguridad en el trabajo en su institución?

SI

NO

Si la respuesta a la pregunta anterior ha sido afirmativa,

¿Cuál es el nombre de la instancia? _____

ENTREVISTADO

ENTREVISTADOR

Huánuco 31 de diciembre del 2017

Anexo 07: Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRODUCTOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Análisis institucional y propuesta de mejora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, en la Dirección Regional de Salud Huánuco (Un estudio de la organización y sus políticas internas en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos)	PROBLEMA GENERAL Deficiente Gestión de los Recursos Humanos en la Dirección Regional de Salud Huánuco, no contribuye la implementación de las nuevas políticas de gestión del empleo.	OBJETIVO GENERAL Mejorar la organización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de que permita contribuir la implementación de nuevas políticas de empleo.		Conclusión 1	Recomendación 1
	PROBLEMA ESPECIFICO 1 Inadecuada Planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	OBJETIVO ESPECIFICO 1 Fortalecer el proceso de planificación de las necesidades de personal en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.	Producto 1 Política de Gestión de Recursos Humanos. Producto 2 Manual de Perfiles de Puestos.	Conclusión 2 Conclusión 3 Conclusión 4	Recomendación 2 Recomendación 3 Recomendación 4
	PROBLEMA ESPECIFICO 2 Falta de implementación de las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos	OBJETIVO ESPECIFICO 2 Implementar las políticas de Seguridad y salud en el Trabajo en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los	Producto 3 Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	Conclusión 5 Conclusión X	Recomendación 5 Recomendación Y

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRODUCTOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	<p>Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO 3 Procesos de contratación de personal sin mayores exigencias y siguiendo patrones tradicionales y desfasados a la realidad desarrollados por el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO 4 Cursos y Capacitaciones impartidas al personal sin planificación ni articulación con los objetivos institucionales en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p>	<p>procesos técnicos en la gestión del empleo.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO 3 Implementar procesos de contratación de personal con mayores niveles de exigencias y rigurosidad en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO 4 Implementar Cursos y Capacitaciones dirigidos al personal planificado y articulado con los objetivos institucionales en el Sistema Administrativo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO 5</p>	<p>Producto 4 Directiva: Reglamento de Interno de Trabajo.</p> <p>Producto 5 Plan de Capacitación.</p>		

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRODUCTOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	<p>PROBLEMA ESPECIFICO 5 Deficiente Organización de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no permite mejorar procesos técnicos en la gestión del empleo.</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICO 6 Escasa o nula implementación del Proceso de Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco.</p>	<p>Implementación de una adecuada Organización en la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Huánuco, no permite mejorar procesos técnicos en la gestión del empleo.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO 6 Proponer la Implementación del Proceso de Transito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057, en la Dirección Regional de Salud Huánuco, a fin de mejorar los procesos técnicos del Sistema Administrativos de Gestión de Recursos Humanos, utilizando el marco normativo y lineamientos aprobados en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 039-2017-SERVIR/PE.</p>	<p>Producto 6 Proyecto Actualización del Reglamento de Organización y Funciones.</p> <p>Producto 7 Informe Técnico conformación de la Comisión de Tránsito a la Ley Servir.</p> <p>Producto 8 Plan de Información y capacitación: Proceso de tránsito al nuevo régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057.</p>		

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRODUCTOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
METODOLOGIAS SUSTENTO	ANALISIS INTERNO ANALISIS ENTORNO		ANALISIS SADCI ANALISIS MACTOR		