



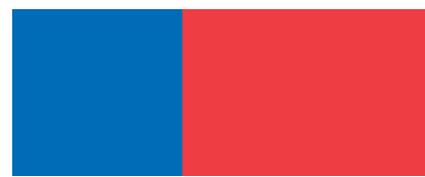
Ministerio de  
Salud

Gobierno de Chile

## “POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE SALUD”

2012

Subsecretaría de Salud Pública  
Subsecretaría de Redes Asistenciales  
División de Gestión y Desarrollo de las Personas



**Elaborado por:**

División de Gestión y Desarrollo de las Personas

En coordinación con la División de Atención Primaria de Salud y el Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Salud Pública.

MINISTERIO DE SALUD

Subsecretaría de Redes Asistenciales

Junio de 2012

# ÍNDICE

<b>Preámbulo</b> .....	5
<b>1. Presentación De Las Autoridades</b> .....	6
<b>2. Elementos De Contexto</b> .....	7
<b>3. Valores Y Principios Orientadores</b> .....	9
<b>4. La Gestión De Recursos Humanos En Una Red Integrada De Salud</b> .....	11
<b>5. Lineamientos De La Política De Recursos Humanos De Salud (RHS)</b> .....	13
<b>6. Políticas Específicas Para El Sector Público De Salud</b> .....	18
6.1 Políticas de Planificación de RHS .....	19
▸ Orientaciones de Políticas de Planificación de RHS	19
▸ Políticas de Definición y Descripción del Cargo y Perfiles	20
6.2 Políticas de Incorporación del Personal Sanitario .....	20
▸ Políticas de Atracción de RHS	20
▸ Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal	21
▸ Políticas de Acogida e Integración de Personas	21
6.3 Políticas de Gestión del Desempeño .....	22
▸ Políticas sobre Gestión y Supervisión de Personal	23
▸ Políticas de Gestión Comunicacional	23
▸ Políticas de Calificaciones y Evaluación de Desempeño	24
6.4 Políticas de Desarrollo de los RHS .....	25
▸ Políticas de Formación y Capacitación Funcionaria	25
▸ Políticas de Desarrollo de Carrera	27
▸ Políticas de Desarrollo Organizacional y Personal	27
6.5 Políticas de Relaciones Laborales .....	28
6.6 Políticas de Mantenimiento y Retención .....	29
▸ Políticas de Remuneraciones	29
▸ Políticas de Compensación y Reconocimiento	29
▸ Políticas de Calidad de Vida y Bienestar	29
▸ Políticas de Conciliación de la Vida Laboral y Personal	31
▸ Políticas de Protección de los Derechos de Maternidad y Responsabilidad Parentales	31
▸ Políticas de Salud Ocupacional	32
▸ Políticas de Alejamiento del Personal	32
6.7 Condiciones para la Aplicación de la Política .....	33
▸ Políticas de Fortalecimiento de la Red de RHS	34
▸ Políticas de Información y Control de Recursos Humanos	34
▸ Políticas de Soporte Informático en Recursos Humanos	35



## PREÁMBULO

Estimados Funcionarios, existe consenso y evidencia que el modelo que mejor responde a los desafíos del nuevo perfil epidemiológico de nuestra población, caracterizado por el envejecimiento, el incremento de las enfermedades crónicas y las crecientes necesidades de satisfacción usuaria, es aquel basado en la atención primaria de salud y estructurado en redes integradas.

Chile definió su modelo de atención bajo esta premisa, como un sistema basado en redes integradas de salud, con enfoque familiar y comunitario, orientado a proporcionar a los individuos, familia y comunidad, condiciones para el mantenimiento y el cuidado de la salud, dar respuesta a sus necesidades de manera integral e integrada, continua, oportuna y eficaz, accesible y de calidad.

En este contexto, como institución y como funcionarios del sector público de salud, la naturaleza social de nuestra función, que en muchas oportunidades desarrollamos abnegadamente y con un alto costo, nos obliga a desplegar el máximo compromiso y energía para implementar este modelo, y es precisamente en este propósito, que las Políticas de Recursos Humanos nos entregan sentido y direccionamiento.

Agradecemos pues, la participación de cada uno de los actores que colaboraron activamente en la definición de las Políticas de Recursos Humanos de Salud, que se presentan en las próximas páginas, en cuyos lineamientos se plasman los distintos componentes del Sistema de Salud -redes asistenciales de todos los niveles de complejidad y red de Salud Pública - y que permiten orientar nuestro quehacer hacia la consecución de los Objetivos Sanitarios y la satisfacción usuaria, lo que requiere de la contribución de equipos multiprofesionales motivados, complementarios entre sus diferentes perfiles de competencias, además del fortalecimiento del primer nivel de atención y de la base comunitaria del sistema.

Implementar exitosamente esta Política es una condición esencial para el logro de las Metas Sanitarias de la Década 2011-2020. A este desafío estamos llamados todos los Equipos Directivos y Técnicos del Sector, especialmente los Responsables y Profesionales de las áreas de Recursos Humanos.

Los invito sumar esfuerzos y a concretizar este documento en nuestro trabajo diario.

Afectuosamente



Claudio Román Codoceo  
Jefe División de Gestión y Desarrollo de las Personas

## 1. PRESENTACIÓN DE LAS AUTORIDADES

En el marco del proceso de formulación de Objetivos Sanitarios y Estrategia Nacional de Salud para la década 2011- 2020, el Ministerio de Salud ha asumido la responsabilidad de elaborar una Política de Recursos Humanos que oriente el quehacer sectorial en esta área y viabilice los objetivos sanitarios enunciados.

Con la colaboración de la OPS se ha iniciado un trabajo de reflexión sobre los ejes de esta Política, a objeto que sean consistentes y catalizadores de una propuesta de transformación del sistema de salud que lo haga sustentable, que mejore la calidad de la atención y la satisfacción de la población.

En esta perspectiva esta Política busca contribuir al desarrollo de estrategias de acción orientadas a anticipar y prevenir los problemas de salud, propiciar la condiciones sanitarias necesarias para la ciudadanía, fortalecer el primer nivel de atención y reordenar las relaciones y flujos de los distintos niveles y recursos especializados del sector salud, promoviendo un efectivo trabajo en red entre sus distintos organismos.

En el marco de esta reflexión, y como una fase dentro de la formulación de esta Política, la División de Gestión y Desarrollo de las Personas, en un trabajo integrado y conjunto con las diferentes áreas de Recursos Humanos del sector, propone el presente documento, que tiene como objetivo constituir una guía para la acción de la Gestión y el Desarrollo del Personal Sanitario del país y del Sistema Público de Salud en particular, a partir del reconocimiento que los equipos de salud son el principal capital para la consecución de su misión, en la que se reconocen valores esenciales como el respeto, la equidad, la igualdad ante los derechos y el compromiso con los usuarios.



Dr. Luis Castillo Fuenzalida  
Subsecretario de Redes Asistenciales



Dr. Jorge Díaz Anaís  
Subsecretario de Salud Pública



Dr. Jaime Mañalich Muxi  
Ministro de Salud

## 2. ELEMENTOS DE CONTEXTO

Al Estado le corresponde ejercer un rol de promoción de la participación de las personas en la construcción de estilos de vida que favorezcan su desarrollo individual y colectivo, para lo cual debe garantizar condiciones sanitarias idóneas a lo largo del país y el acceso oportuno a acciones de salud integrales y de calidad, logrando que las personas, familias y comunidades se sientan acogidas y más seguras en ambientes sanitariamente protegidos.

Este propósito cobra mayor importancia en un contexto de creciente complejidad, caracterizado por un proceso de cambio social, epidemiológico y demográfico, que exige respuestas integrales, tanto a nivel de políticas de salud y prevención como de servicios asistenciales, para enfrentar los efectos del envejecimiento de la población, así como el predominio de las enfermedades crónicas no transmisibles, en un marco de un sistema de derechos garantizados de salud y una ciudadanía cada vez más activa y exigente de sus derechos y de la calidad de atención.

Enfrentar los desafíos señalados obliga a incorporar importantes transformaciones en la forma de planificación, administración de recursos económicos, humanos y técnicos, así como también en la provisión de los servicios a través de la consolidación de sistemas integrados de salud basados en gestiones tempranas de promoción y prevención en directa relación con las correspondientes al nivel de atención primaria, además de cumplir el rol de vigilancia, protección de la salud de la población de los riesgos del medio ambiente, regulación y fiscalización. El personal sanitario- equipos de salud, funcionarios administrativos de los centros asistenciales, del nivel central y de las SEREMIS- constituye la pieza esencial para avanzar y liderar el proceso de transformación del modelo de atención, desde uno centrado en un enfoque curativo, biomédico, asistencial y hospitalario, hacia un modelo de salud integral, centrado en lo promocional y preventivo, con enfoque biosicosocial, cultural y comunitario expresado en los diferentes niveles de atención, lo que a su vez requiere fortalecer el impacto de las medidas de protección de la salud, las labores de fiscalización y la intersectorialidad.

Lo anterior demanda la incorporación de una visión renovada e innovadora sobre los recursos humanos de salud, incluyendo los procesos de formación, el desarrollo de nuevas competencias y capacidades y la incorporación de modelos de gestión que incentiven la máxima expresión del capital humano y promuevan la constitución, valoración y reconocimiento del personal de salud.

En este contexto, el presente documento contiene un conjunto de políticas que abarcan al sector salud tanto en su ámbito público como privado, dando cuenta del rol del Estado de velar por la salud de toda la población. Se orienta prioritariamente a contribuir, desde la gestión de los recursos humanos de salud, a la definición de mejores acciones y políticas nacionales en vigilancia, prevención y promoción de la salud y la consolidación de un sistema de redes integradas centrado en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y en la prevención, promoción, preservación y/o recuperación de la salud de la población.

### 3. VALORES Y PRINCIPIOS ORIENTADORES

Consistente con la misión ministerial, los valores y principios que inspiran la Política de Recursos Humanos, se orientan a lograr que las personas, familias y comunidades tengan una vida más saludable, participen activamente en la construcción de estilos de vida que favorezcan su desarrollo individual y colectivo, vivan en ambientes sanitariamente protegidos y tengan acceso a programas promocionales y preventivos, y a una atención en salud oportuna, acogedora, equitativa, integral y de calidad, con lo cual se sentirán más seguras y protegidas.

Los valores y principios describen el estilo de dirección y, particularmente, de relaciones humanas que se desea desarrollar al interior del sector. Su cumplimiento impone a todos los integrantes del sector, con independencia de sus roles, comportamientos específicos que reflejen su presencia y respeto en cada una de las acciones que realizan los equipos de salud.

#### Valores Organizacionales:

- **Vocación de servicio público:** entendido como la búsqueda permanente del bien común por parte de los equipos de salud, quienes orientan sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios externos e internos, por sobre cualquier otra consideración.
- **Respeto:** buen trato en el desarrollo de las relaciones con usuarios e integrantes del equipo de salud, reconociendo su dignidad, diferencias, derechos y deberes, en ausencia de discriminación.
- **Excelencia** en el logro de resultados de calidad a partir del desarrollo de una cultura que valora y reconoce el esfuerzo y compromiso de las personas y equipos de trabajo.
- **Equidad:** aseguramiento de la igualdad de oportunidades para el crecimiento y desarrollo de cada equipo y sus miembros, en un contexto de condiciones laborales dignas para todos.
- **Cooperación y ayuda:** entendida como una actitud permanente de compañerismo y apoyo mutuo que favorece el desarrollo de las capacidades de las personas desde una perspectiva de corresponsabilidad.
- **Probidad** entendida como una actitud de rectitud personal, honestidad y lealtad con los objetivos institucionales, así como transparencia en las labores realizadas, resguardando la mejor utilización de los recursos públicos.

### Principios Orientadores:

- **Integración y articulación de la gestión de Recursos Humanos de Salud (RHS) considerando la consistencia de las políticas de RHS** con la política nacional de salud, así como la coordinación con otros sectores e instituciones y con los distintos ámbitos organizacionales presentes en salud.
- **Mérito**, como principio básico para el logro de los objetivos sanitarios del sector, fortaleciendo la importancia de reconocer oportuna y debidamente el trabajo bien hecho, en el rol que compete a cada trabajador de la salud, mediante procesos diseñados para esos efectos.
- **Descentralización**, a partir del reconocimiento de la diversidad de realidades locales, de la autonomía y capacidad de los equipos para enfrentar los desafíos en sus respectivos territorios y del respeto y aplicación a las políticas generales que apruebe el sector.
- **Calidad**, en el desarrollo de las tareas y procesos, de acuerdo a parámetros que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios externos e internos, así como optimizar la contribución de los equipos al logro de los objetivos institucionales.
- **Flexibilidad**, que permita dar respuestas adecuadas y oportunas a las cambiantes exigencias del entorno.
- **Eficiencia y eficacia**, expresada en la capacidad de lograr las metas y objetivos propuestos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- **Participación e involucramiento** de los equipos de salud en el logro de los objetivos institucionales, promoviendo el desarrollo de una cultura que valore la creatividad e innovación en la búsqueda de alternativas que permitan satisfacer de la mejor forma posible las demandas y expectativas de salud de la población.
- **Transparencia** en las relaciones, en el uso de recursos, en la gestión de la información y en el desarrollo de los procesos y procedimientos de RHS.

## 4. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA RED INTEGRADA DE SALUD

Para la Organización Panamericana de Salud (OPS), un sistema integrado de servicios de salud es *“una red de organizaciones que presta, o hace los arreglos para prestar, servicios de salud equitativos e integrales a una población definida, y que está dispuesta a rendir cuentas por sus resultados clínicos y económicos y por el estado de salud de la población a la que sirve”*<sup>1</sup>.

De esta definición subyace la existencia de múltiples organizaciones que actúan coordinadamente para enfrentar las demandas de salud de una población determinada, buscando niveles de productividad y eficiencia que permitan garantizar la accesibilidad a los servicios sanitarios de manera que las personas *“reciban un continuo de servicios de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, gestión de enfermedades, rehabilitación y cuidados paliativos, a través de los diferentes niveles y sitios de atención del sistema de salud, y de acuerdo a sus necesidades a lo largo del curso de vida”*.

Desde la perspectiva de una persona con una necesidad de salud, una red integrada de servicios debe basarse en políticas de alcance integral, facilitando la circulación del usuario entre los establecimientos, proveedores y niveles de atención, en función de sus requerimientos.

Este marco conceptual determina la dimensión y complejidad de las políticas de recursos humanos que requiere el funcionamiento del sector, las que deberán contribuir a optimizar el trabajo en red, a partir de la definición de directrices cohesionadoras y del reconocimiento de las atribuciones, roles y responsabilidades de cada una de las instituciones que forman parte del sector salud.

En función de lo descrito, al Ministerio de Salud, tanto desde el ejercicio de la autoridad sanitaria, como de la gestión de las redes asistenciales, le corresponde ejercer el rol de rectoría, definiendo políticas, normas y estrategias que contribuyan al desarrollo de los recursos humanos de salud, además de ejercer las acciones de planificación, asignación de recursos, asistencia técnica y articulación de la red de recursos humanos de salud, realizando el control necesario para asegurar el cumplimiento de estos lineamientos.

Por su parte, los Gestores de Red y demás Directivos Superiores de las Instituciones de salud, son los responsables de implementar y cumplir las políticas, normas, planes y programas de desarrollo de los recursos humanos de salud que el Ministerio defina, ejerciendo un liderazgo político y técnico adecuado, que permita alinear a directivos y equipos de salud en torno al logro de los desafíos sectoriales, contribuyendo activamente a la calidad de la gestión de RHS.

<sup>1</sup> Organización Panamericana de la Salud: “Redes Integradas de Servicios de Salud: Conceptos, Opciones de Política y Hoja de Ruta para su Implementación en las Américas”. Washington, D.C.: OPS, © 2010. (Serie: La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas No.4).

El nivel de ejecución directa de la Política radica en todos los organismos del sector salud, incluyendo los públicos y privados, a quienes compete la gestión operativa de las políticas de recursos humanos.

En esta perspectiva de integración de diferentes niveles, el desarrollo de un sistema de planificación contribuye sustantivamente a la gestión en red de los recursos humanos de salud, permitiendo anticipar las necesidades de personal sanitario en un contexto de cambio epidemiológico, demográfico, social y organizacional.

## 5. LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE SALUD

A través de los siguientes lineamientos estratégicos de la Política de Recursos Humanos de Salud, se busca disponer del personal requerido para satisfacer las necesidades de salud de la población, suficiente en cantidad, competente y comprometido con los objetivos sanitarios del país, a través del establecimiento de condiciones laborales que favorezcan su desarrollo integral y el uso eficiente de los recursos públicos.

***El Ministerio de Salud impulsará la conformación de los equipos de personal requeridos para el funcionamiento de sus organismos dependientes y redes asistenciales integradas con énfasis en el fortalecimiento de la estrategia de atención primaria, en base al desarrollo de un sistema de planificación de recursos humanos.***

El Ministerio de Salud desarrollará la capacidad de planificación del personal en forma coordinada con otros sectores de gobierno y con actores sociales relevantes. El trabajo permanente de planificación se orientará a anticipar necesidades actuales y futuras de personal de salud y a la búsqueda de opciones para contribuir desde la gestión de recursos humanos a la viabilidad y sustentabilidad de los principios fundamentales de la organización de los servicios sanitarios, tales como, una atención de calidad, segura, integral, continuada, accesible, centrada en los usuarios y comunidades.

Para cumplir el propósito señalado, el Ministerio actualizará y desarrollará metodologías para estimar necesidades actuales y futuras de personal, basadas en el análisis de los problemas más prevalentes de salud y de las intervenciones más efectivas, considerando el conjunto de competencias requeridas para resolver las demandas existentes, desde intervenciones promocionales y preventivas, hasta las destinadas a la recuperación de la salud.

La planificación tendrá un enfoque multiprofesional y buscará la complementariedad de diferentes perfiles de competencias. En esa línea, este trabajo en la red asistencial deberá considerar especialmente la formación y desarrollo de los equipos de salud familiar y comunitaria, en un contexto de envejecimiento de la población y de la creciente carga de enfermedades crónicas, incluyendo la atención a pacientes con morbilidades, cuyo modelo de atención se construye sobre interacciones entre el paciente, la comunidad y los prestadores de salud.

A través de los procesos de planificación se abarcará el dimensionamiento de las necesidades de personal, la definición de los perfiles profesionales y técnicos que conformarán los equipos de salud familiar, sus roles y modalidades de coordinación, en base a modelos que permitan el logro de mayores niveles de eficiencia en la división y organización del trabajo, y una flexibilidad de los marcos regulatorios sobre el ejercicio profesional, siendo el concepto básico que a competencias equivalentes, diversas categorías profesionales y técnicas podrán realizar determinadas prestaciones de salud.

***El Ministerio de Salud se compromete a desarrollar estrategias que permitan mejorar la disponibilidad y distribución del personal, alcanzando la dotación de personal adecuada para el logro de los objetivos sanitarios contenidos en la Estrategia Nacional de Salud.***

En paralelo al crecimiento de la oferta de formación en las carreras de la salud y a los fenómenos migratorios, la disponibilidad de recursos humanos ha evidenciado un aumento sostenido durante las últimas décadas. Sin perjuicio de lo anterior, existen problemas de distribución generándose inequidades entre los sectores público y privado, así como entre regiones con diferentes desarrollos relativos.

Los problemas de disponibilidad se concentran en algunas profesiones críticas, no solo en zonas rurales o alejadas, sino también en áreas específicas de los distintos tipos de prestaciones en salud. A objeto de lograr un adecuado balance, el Ministerio diseñará e implementará estrategias tendientes a la revalorización de la atención primaria de salud y de la medicina familiar, así como de la gestión de la Autoridad Sanitaria, además de revisar y modernizar su esquema de incentivos a la localización del personal.

Adicionalmente, con el propósito de atraer y retener a los profesionales de salud, el Ministerio impulsará la generación de espacios de diálogo intersectorial, orientados a favorecer el desarrollo integral de las regiones y localidades de menor disponibilidad relativa de Recursos Humanos de Salud, promoviendo la implementación de proyectos conjuntos de destinación de equipos multidisciplinarios de diferentes sectores, tales como el programa "Servicio País".

***El Ministerio de Salud reconoce que el equipo de salud interdisciplinario con enfoque de salud familiar y comunitaria es la base del desarrollo de un sistema de redes integradas basado en atención primaria y se compromete a promover su formación e incorporación al sistema de salud.***

La incorporación de equipos multidisciplinarios de salud liderados por el médico de atención primaria aporta capacidad de resolución, cercanía, continuidad de la atención, enfoque integral de la salud, habilidad para el trabajo en equipo y orientación comunitaria. El valor agregado de su contribución a la calidad de las prestaciones en un equipo multidisciplinario está suficientemente documentado, particularmente para el tratamiento de los problemas crónicos de salud.

El Ministerio implementará estrategias que permitan contar con una masa crítica de médicos de atención primaria con una sólida formación, dotándolos de las condiciones imprescindibles para el desarrollo de un trabajo productivo y de calidad, acceso adecuado a servicios de laboratorio y diagnósticos que le permitan actuar con resolutividad, así como a servicios especializados de segunda opinión, en el marco de un sistema de referencia y contra referencia eficiente.

El Ministerio promoverá el desarrollo profesional de los médicos de atención primaria, a través del acceso a recursos de aprendizaje y educación continua, además del establecimiento de condiciones laborales atractivas, contribuyendo con esto, al reconocimiento por parte de sus colegas médicos, del equipo de salud, de los usuarios y de la población en general.

***El Ministerio de Salud reconoce que el fortalecimiento de las capacidades de la autoridad sanitaria es primordial para asegurar condiciones sanitarias saludables a nivel nacional, que favorezcan la prevención y promoción de la salud.***

El Ministerio identificará regularmente sus espacios de mejora a nivel de capacidades y competencias en lo que respecta a la ejecución de sus funciones de fiscalización, prevención, vigilancia y promoción en salud pública, de modo de establecer estrategias que aseguren equipos idóneos desde el punto de vista técnico y motivacional, favoreciendo el logro de los objetivos estratégicos.

Al mismo tiempo, el monitoreo y desarrollo de capacidades en los equipos deberá ser acorde con la especificidad técnica que requiere el abanico de especialidades necesarias para la construcción de políticas públicas y programas en salud.

Especial énfasis deberá ponerse en el desarrollo de competencias conductuales y técnicas de aquellos equipos cuyo quehacer como Autoridad Sanitaria conlleve servicios directos a la ciudadanía, como son la entrega de permisos sanitarios y la evaluación de licencias médicas, entre otros.

***El Ministerio de Salud promoverá el desarrollo de las competencias de liderazgo necesarias para lograr la transformación del modelo de salud, abordando la dimensión cultural del cambio.***

El Ministerio diseñará e implementará estrategias para el desarrollo de competencias críticas para la transformación del modelo de salud, basado en el análisis de las nuevas habilidades requeridas en los distintos niveles del sistema, enfocadas a promover la coherencia del cambio a partir de los roles de liderazgo, de gestión y de prestación de los servicios.

La participación y la preparación del personal de salud son elementos fundamentales de una estrategia de cambio en las prácticas organizacionales, siendo responsabilidad de la autoridad establecer su direccionalidad y estimular el dinamismo de los procesos.

En la perspectiva de contribuir a la integración de los organismos de salud y entidades que conforman las redes asistenciales lideradas por las autoridades de salud, se ampliará la instalación y funcionamiento de comunidades de aprendizaje permanente para el personal sanitario, fortaleciéndose el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, conformándose ámbitos estructurados de adquisición de conocimiento y habilidades para la implementación de cambios deseados en el modelo de prevención, promoción y atención de salud. Se propiciará un enfoque pedagógico de educación transformadora y la participación en foros de discusión y análisis de problemas.

A partir del uso de ambientes virtuales de aprendizaje, en forma exclusiva o combinada, se pretende contribuir al cambio en la cultura organizacional y al desarrollo de habilidades en el uso de las tecnologías de la información, obteniendo beneficios como la instalación de redes de comunicación, telemedicina e información a los usuarios, entre otros.

***El Ministerio de Salud profundizará la relación con los centros formadores, a objeto de mejorar su aporte al cierre de las brechas de personal cualitativas y cuantitativas, propiciando la adecuación de los perfiles de egreso a las necesidades del Sector Salud y la implementación del modelo de atención propuesto por la reforma.***

En la perspectiva de posibilitar y facilitar el logro de consensos sobre perfiles y cantidades de profesionales necesarios para el cumplimiento de la Política de Salud, el Ministerio fortalecerá el funcionamiento de los mecanismos de articulación con el Sector Formador, profundizando los espacios de diálogo existentes, a objeto de reorientar los procesos formativos hacia el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de Salud, relevando de forma especial los sistemas de redes integrados basados en atención primaria.

Las actuales demandas de desempeño a los equipos de salud, ponen de manifiesto la necesidad de incorporar un concepto de educación transformadora y relevar el rol social de las instituciones formadoras, además de privilegiar los procesos de formación colaborativa o inter-profesional para el trabajo en equipo. Esta Secretaría de Estado coordinará esfuerzos con el Ministerio de Educación, para incorporar los aspectos señalados, como factores del sistema de acreditación de los programas de pre y post grado.

El Ministerio de Salud promueve, en base a la experiencia internacional, la incorporación de ajustes al pre grado en las carreras de la salud, siendo necesario analizar, además de los factores mencionados, su extensión y alcance.

En este contexto, se fortalecerá la relación asistencial-docente, potenciando el uso de los Campos de Formación Profesional y Técnico (CFPT), para la formación de los profesionales, técnicos y especialistas que el país requiere, reconociendo su importancia estratégica y favoreciendo el aporte que los funcionarios hagan a su desarrollo. Asimismo se favorecerá también de forma especial el fortalecimiento de los espacios de colaboración entre las Instituciones Formadoras y las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, de modo de replicar el modelo asistencial-docente para aquellos funcionarios del sector que cumplen funciones de prevención, promoción y vigilancia.

En la perspectiva de lograr el desarrollo de proyectos asistenciales-docentes de carácter regional, vinculados con el funcionamiento de las redes macro regionales y sus reales necesidades, se incentivará la asociación entre Universidades en el marco de acuerdos colaborativos entre las partes.

Asimismo, a objeto de contribuir a la transformación del modelo de salud, se favorecerá el desarrollo de espacios docentes en los establecimientos de atención primaria y Secretarías Regionales Ministeriales de Salud.

***El Ministerio se compromete a promover el funcionamiento de sistemas de acreditación y registro que permitan una adecuada certificación de las competencias profesionales del personal sanitario.***

El Ministerio impulsará la instalación y funcionamiento de sistemas de resguardo de la calidad de los profesionales y técnicos, además de la existencia de un registro público de prestadores individuales de la salud, a objeto de dar cumplimiento al Régimen General de Garantías en Salud, respecto de la labor que realizan los prestadores individuales.

Un primer esfuerzo en este contexto, es la consolidación del sistema de certificación de especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas, el que, unido a los procesos de acreditación de los prestadores institucionales, contribuirá a garantizar la calidad de las acciones de salud, entregando un sello distintivo a los profesionales que posean las competencias necesarias para otorgar prestaciones especializadas a la población. El Ministerio definirá y evaluará regularmente los mecanismos y procedimientos de evaluación de dichas competencias.

***El Ministerio promoverá el perfeccionamiento de los Sistemas de Información de Recursos Humanos en Salud.***

Con el propósito de apoyar el desarrollo del sistema de planificación y gestión de Recursos Humanos en Salud, el Ministerio modernizará los sistemas de información del área, buscando generar datos que apoyen los procesos de toma de decisiones y la calidad de la gestión de salud, integrando los elementos disponibles en diferentes instituciones del sector, incluyendo prestadores públicos y privados, entidades de formación y colegios profesionales, entre otros.

En el marco de la instalación del sistema de planificación de Recursos Humanos y de la modernización de los sistemas de información, se impulsará la constitución e implementación de un observatorio nacional de recursos humanos en salud, entendido como una red humana e institucional destinada a la generación de conocimiento, análisis y debate sobre los principales desafíos del personal de salud en el país.

## 6. POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA EL SECTOR PÚBLICO DE SALUD

Las políticas específicas del Sector Público de Salud<sup>2</sup>, constituyen un marco para que sus instituciones gestionen sus recursos humanos, garantizando la orientación al usuario, el trabajo en red y el desarrollo continuo e integral de los equipos de salud, en el marco de las siguientes orientaciones:

- Las políticas de RHS se basan en el reconocimiento de que son los equipos de salud, funcionarios administrativos y directivos de la red asistencial, así como el personal de las entidades centrales y regionales encargadas de la Rectoría, Autoridad Sanitaria y Fiscalización los que posibilitan el cumplimiento de la misión institucional, contribuyen a elevar el nivel de salud de la población y permiten acoger las necesidades de las personas, familias y comunidades, además de velar por la calidad y seguridad del medio ambiente y de las intervenciones individuales y colectivas de salud.
- Las políticas se orientan a lograr la máxima expresión y eficiencia del capital humano, en un ambiente laboral grato y estimulante, que favorezca el desarrollo integral de los funcionarios y contenga sistemas de reconocimiento, incentivos y evaluación objetivos y transparentes.
- Las políticas favorecen la movilidad del personal de salud entre distintas categorías de personal sanitario, a través de proyectos de promoción profesional basados en el mérito, que incluyan balance de competencias, definición de las categorías, objetivos factibles de alcanzar, y condiciones de tipo académico y certificación requeridas.
- Las políticas estimulan la toma de decisiones fundadas en criterios técnicos y transparentes, asegurando la claridad, probidad y la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo de todos los funcionarios, elevando el nivel de transparencia de la gestión de RHS.
- Las políticas fomentan el trabajo en red, la autonomía y descentralización, en base a la instalación de competencias y empoderamiento de los equipos locales de gestión.
- Las políticas contribuyen a alinear los intereses de los distintos integrantes del sistema de salud, ya sea a nivel de elaboración de las mismas, como de aquellos niveles encargados de la implementación y ejecución de dichas políticas, estimulando el mejoramiento continuo y la incorporación de cambios positivos y necesarios en la cultura organizacional, a objeto de vincular el aporte de las personas al logro de las estrategias institucionales.
- Las políticas promueven la existencia de estilos de liderazgo que potencien el desarrollo de las personas en su dimensión humana y laboral, así como la existencia de canales efectivos de comunicación, información y participación del personal.

<sup>2</sup> El Sector Público de Salud incluye todas las instituciones consideradas en el libro I, del DFL N° 1, de 2005 (Ministerio de Salud; La Subsecretaría de Salud Pública y las Secretarías Regionales Ministeriales; la Subsecretaría de Redes Asistenciales, los Servicios de Salud, establecimientos y centros de salud que componen la red asistencial de cada territorio; el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública; la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud y la Superintendencia de Salud.

Las políticas propician el fomento y desarrollo de sistemas tecnológicos que aseguren la simplicidad en la operación de los procesos de recursos humanos correspondientes a cada uno de los organismos que componen el sector salud, de modo de asegurar la oportunidad y eficacia en la entrega de servicios de gestión de personas a los diferentes funcionarios y funcionarias del Sector.

A continuación se desarrollan las políticas específicas considerando aspectos asociados a los estilos de gestión y a la administración del ciclo de vida laboral del personal sanitario del SNSS, distinguiéndose los siguientes ámbitos:

## 6.1 Políticas de Planificación de RHS

### Orientaciones de Políticas de Planificación de RHS

El Ministerio de Salud determinará las necesidades de personal sobre la base de un sistema de planificación de RHS, que permita establecer las brechas de personal en los recursos más críticos para el cumplimiento de la Política de Salud, basado en antecedentes sanitarios, de prestación de servicios y en el desarrollo y aplicación de metodologías para la estimación de necesidades actuales y futuras.

El proceso de planeamiento de recursos humanos se realizará en de manera sistemática y considerando en forma integral las relaciones existentes entre las diferentes profesiones de la salud, con especial atención a la mezcla de habilidades entre profesiones y al equilibrio geográfico en su distribución. El desarrollo eficaz de esta mezcla de habilidades puede requerir cambios legislativos e incentivos para los médicos y profesionales que adhieran y empujen el cambio en ese sentido.

La responsabilidad por la realización de este proceso radica principalmente en el nivel central, instancia que desarrollará mecanismos de participación activa de las regiones quienes proveerán información en forma oportuna y fidedigna.

El sistema de planificación comprende la realización de estudios prospectivos del mercado laboral y tendencias en el ámbito de la gestión de los RHS; la proyección de necesidades de RHS; el diseño de estrategias de cierre brechas y de distribución adecuada de RHS, así como la implementación gradual del enfoque de gestión basado en competencias, cuya aplicación se iniciará con la descripción de los cargos críticos (cargos directivos y de atención directa a usuarios). En forma previa a su extensión a los demás cargos, se evaluará la efectividad del modelo, determinando la aplicación de las medidas de ajuste que sean necesarias.

## Políticas de Definición de Descripción de Cargo y Perfiles

Uno de los instrumentos que se desarrollarán en los procesos de planificación de RHS, es un registro actualizado de los perfiles de cargos de cada uno de los establecimientos e instituciones del sector, para lo cual cada encargado de la gestión de Recursos Humanos, arbitrará las medidas pertinentes. El uso de los perfiles de cargos, será fundamental para orientar los procesos de reclutamiento y selección de personal y durante el proceso de inducción, además de constituir un elemento central para la gestión del desempeño, los procesos de desarrollo y capacitación del personal.

## 6.2 Políticas de Incorporación del Personal Sanitario

Las políticas de incorporación del personal sanitario, tienen como objetivo lograr que todas las instituciones que componen el Sector Público de Salud cuenten con el personal idóneo para alcanzar las metas institucionales, considerando las actividades de reclutamiento, selección y acogida e integración de personas.

Para lograr este propósito el Ministerio de Salud aplicará metodologías de descripción de cargos y definición de perfiles de competencias y capacitará a los equipos locales de gestión en su aplicación.

### Políticas de Atracción de RHS

Para captar profesionales de la salud, especialmente los de disponibilidad crítica, se implementarán acciones dirigidas a difundir las principales características del sector, los beneficios y ventajas de trabajar en el, así como las posibilidades de crecimiento y desarrollo ofrecidas.

El diseño de dichas acciones considerará, tanto las diferencias existentes entre las distintas regiones del país, como las atribuibles a los potenciales candidatos, referidas a sus perfiles profesionales, nivel de experiencia y aspectos motivacionales. Se tendrán presentes, por ejemplo, las diferentes etapas de desarrollo profesional, individual y familiar que experimenta una persona desde su titulación, hasta la adquisición de mayores niveles de experiencia y consolidación. Mientras la motivación de los recién titulados podría estar más orientada a la búsqueda de posibilidades de desarrollo, los de mayor trayectoria, podrían aspirar, prioritariamente, a una mejor conciliación entre su vida profesional y personal.

Por su parte, los mensajes utilizados para captar personal, considerarán no sólo las necesidades de calificación profesional y técnica, sino que muy especialmente los aspectos valóricos involucrados en el trabajo, intentando atraer a quienes demuestren mayor cercanía con los valores declarados por el sector, tales como, vocación de servicio público, motivación por el desarrollo permanente, orientación a la calidad y generación de un clima de trabajo basado en el respeto y la colaboración.

Las estrategias a desarrollar consideran la participación en eventos, presencia en las redes sociales, asistencia a foros de empleo, así como la utilización óptima del esquema de incentivos disponibles (asignación de zona, asignación de estímulo - condiciones y lugares de trabajo).

## Políticas de Reclutamiento y Selección del Personal

El reclutamiento y selección del personal sanitario se realizará considerando criterios objetivos, transparentes e informados, aplicando procedimientos validados de evaluación técnica, psicológica y exámenes pre-ocupacionales que permitan proveer los cargos, según los perfiles efectivamente deseados, conjugando estos principios con los requisitos propios de ingreso a un empleo público.

Se otorgará igualdad de oportunidades para los postulantes y se generarán alternativas que permitan a la jefatura elegir el mejor candidato, considerando mecanismos adecuados de comunicación y difusión para hacer atractiva la postulación, simplificando los procedimientos y privilegiando el uso de tecnologías de la información para esta finalidad.

Las instituciones del sector a través de sus gestores locales, deberán aplicar las medidas que garanticen la adecuada difusión de los procesos de reclutamiento y selección, a través de medios formales, tales como, resoluciones y circulares, además de la página web del Servicios y de los establecimientos que conforman la red asistencial, murales u otros medios de comunicación masiva.

Para la provisión de los cargos titulares, se utilizarán los mismos criterios enunciados, considerando las condiciones, procesos y mecanismos establecidos en el marco normativo vigente (Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo, Ley 15.076 y 19.664 y sus respectivos reglamentos, y DFL que fijan las plantas de personal; Ley 19.378, sobre Estatuto de Atención Primaria de Salud).

Los cargos directivos, se regularán por las normas especiales que en cada caso corresponda. Dadas las responsabilidades de direccionamiento del cambio y transformación del modelo de salud atribuible a la dirección de los servicios, establecimientos y centros de salud que componen la red asistencial y a los organismos autónomos que integran el sector, se valorará particularmente las capacidades de liderazgo y conducción de equipos de trabajo que posean los postulantes.

## Políticas de Acogida e Integración de Personas

El objetivo de los procesos de acogida e inducción es hacer que el nuevo integrante sienta la importancia que tiene su incorporación para la organización, además de reducir el tiempo de adaptación del funcionario tanto a su puesto de trabajo como a la institución, disminuyendo la ansiedad que provoca un cambio de empleo o funciones. Permite clarificar expectativas y facilitar la identificación del funcionario con la organización y la red asistencial de salud dándole a conocer los lineamientos de desarrollo estratégico existentes, contribuyendo a su motivación, desarrollo de espíritu de cuerpo, sentido de pertenencia y al logro de niveles satisfactorios de rendimiento en un tiempo óptimo.

Los servicios, establecimientos, centros de salud que componen la red asistencial y demás instituciones que integran el sector, desarrollarán planes de acogida individuales para entregar información referida al puesto de trabajo y al funcionamiento global de la institución, a su cultura organizacional, valores y normas, incluyendo las referidas a la seguridad del paciente, higiene y seguridad, y derechos y deberes de los usuarios.

Adicionalmente, se considerará el desarrollo de estrategias colectivas de acogida, orientadas al conocimiento de la red sectorial en que se inserta el cargo, así como la misión y funciones de las demás instituciones que forman parte del sector. Cuando corresponda, se incluirá el conocimiento de los mecanismos de referencia y contrarreferencia existentes, de los equipos profesionales y técnicos involucrados, de los protocolos de derivación y la generación de compromisos de colaboración mutuos.

La responsabilidad por la realización de los planes de acogida e integración le corresponde a las áreas de gestión de recursos humanos. Su implementación en los aspectos generales estará a cargo de un responsable perteneciente a dicha área, incluyendo el diseño de manuales que consideren una descripción sintética de la institución, además de aspectos laborales, tales como, derechos y obligaciones funcionarias; sistemas de bienestar, capacitación e incentivos y las normas de general aplicación.

La Jefatura directa será responsable de aportar toda la información referida a las funciones y responsabilidades asignadas, los objetivos de la unidad que integrará, el equipo de trabajo, las relaciones internas y externas propias de su trabajo, además de los aspectos asociados a la cultura y estilos de trabajo de la unidad. Hacer en forma personalizada esta etapa tiene un impacto directo sobre las futuras posibilidades de retención del personal calificado, siendo necesario que las jefaturas inviertan tiempo y dedicación en su realización.

### **6.3 Políticas de Gestión del Desempeño**

En el marco de recursos limitados, es preciso arbitrar las medidas necesarias para obtener la máxima contribución del personal al logro de los Objetivos Sanitarios y, muy especialmente, a la satisfacción de las necesidades de salud de la población, siendo necesario contar con marcos de referencia, tales como perfiles de competencias, que permitan direccionar el desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales de todas las entidades que componen el sector, así como de la red asistencial en su conjunto.

En este contexto, las funciones de supervisión y evaluación del desempeño del personal, y la gestión comunicacional, constituyen elementos centrales para dirigir los esfuerzos de los equipos de trabajo hacia la consecución de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de su estrategia de desarrollo.

## Políticas sobre Gestión y Supervisión de Personal

El contenido de la gestión del desempeño está determinado por las definiciones de la planificación sanitaria (Objetivos Sanitarios) y de la planificación institucional (misión - visión - objetivos estratégicos - productos y servicios).

En este contexto, es de responsabilidad de cada jefe directo, encargado o supervisor, efectuar acciones que orienten, motiven, comprometan e integren al personal a su unidad de trabajo, a la institución, establecimiento, servicio y a la red asistencial en su conjunto. En el ejercicio de este rol, deberán propiciar y fortalecer el trabajo en equipo, la identificación con los Objetivos Sanitarios, las metas de satisfacción al usuario y el mantenimiento de una moral de trabajo adecuada, además de dotar a los equipos de trabajo de las condiciones materiales y de información necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

En la perspectiva de fortalecer las competencias de dirección de equipos de trabajo de las jefaturas y supervisores, el área de RRHH proveerá asesoría, apoyo técnico y capacitación.

En base a las descripciones de perfiles de competencias, las jefaturas evaluarán la contribución que los funcionarios y equipos de trabajo realizan a la institución, estableciendo las necesidades de reforzamiento existente y la eventual aplicación de medidas tendientes a la ubicación de los funcionarios conforme a los requerimientos y eficiencia demostrada.

Las instituciones del sector promoverán la aplicación regular de instrumentos para medir satisfacción, tanto de usuarios externos como internos, cuyos resultados complementarán la evaluación del desempeño institucional logrado.

## Políticas de Gestión Comunicacional

Se desarrollarán mecanismos de comunicación orientados a integrar a los equipos de salud en el proyecto de transformación hacia un modelo organizado en redes integradas y basado en atención primaria. El contenido prioritario de la comunicación estará referido a los objetivos estratégicos y operacionales de la red, fomentando la adhesión e integración en torno a su cumplimiento, así como a las funciones esenciales de las demás instituciones que componen el sector.

Los directivos superiores, jefes intermedios y jefaturas directas, deben promover la implementación de estrategias comunicacionales y la mantención de canales fluidos de información multidireccional, orientados a involucrar y generar adhesión del personal con el cumplimiento de los objetivos de la red de salud, en especial aquellos referidos a otorgar atención de salud de calidad y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

En esta misma perspectiva, los ejecutivos superiores, de mando medio y jefaturas directas estimularán la participación de los equipos de salud en las instancias e iniciativas de desarrollo institucional que

se implementen, así como con los desafíos de integración de la red asistencial, en base a criterios de mejoramiento continuo.

Será responsabilidad de los jefes directos, generar instancias donde sea posible recoger e intercambiar información en beneficio del desempeño eficaz, tales como, reuniones ampliadas con los equipos de trabajo, utilización de medios informáticos para compartir información y opiniones sobre materias pertinentes, distribución de boletines informativos, entre otros, contribuyendo a la generación de compromisos de desempeño colectivos por unidades de trabajo.

Las áreas de RRHH diseñarán e implementarán estrategias permanentes y sistemáticas de comunicación corporativa, las que incluirán definición de objetivos, medios y facilitadores, así como el uso de tecnologías de la información, con la finalidad de lograr la integración de todo el personal de la red asistencial al proyecto de desarrollo institucional.

### Políticas de Calificaciones y Evaluación de Desempeño

Las autoridades, jefaturas y personal se comprometen a fortalecer el sistema de evaluación del desempeño constituyéndolo en una herramienta eficaz de gestión institucional y de mejoramiento del desempeño en base al mérito, promoviendo y logrando un cambio cultural respecto de cómo se visualiza este proceso al interior de las instituciones del sector.

Los procesos de calificaciones se realizarán en forma oportuna, con estricta sujeción a los principios de transparencia, imparcialidad y objetividad. Las instituciones del sector, promoverán la definición de criterios comunes a objeto de unificar el proceso y resguardar el trato equitativo de los funcionarios.

El proceso calificadorio deberá tender a objetivar fielmente el comportamiento funcionario aportando retroalimentación que incentive una mejora en el desempeño, identifique brechas de capacitación y reorientación. Se deberá basar en los contenidos de los programas de trabajo de las unidades, así como en las definiciones contenidas en instrumentos de descripción de cargo y perfiles de competencias.

Será responsabilidad de los directivos, informar a los funcionarios sobre la normativa que regula el proceso calificadorio y los criterios adoptados para realizar la calificación, a fin de asegurar una mayor transparencia del mismo.

La calidad de este proceso es de responsabilidad de todos los actores involucrados, con preponderancia de los evaluadores, quienes deberán efectuarlo con rigurosidad formal y técnica, aspecto que será considerado en su propia evaluación. Las instituciones del sector desarrollarán estrategias orientadas a capacitar a evaluadores y funcionarios en los conceptos referidos a la evaluación del desempeño.

Por su parte, en la perspectiva de promover un cambio cultural respecto de los procesos de evaluación del desempeño, el ministerio analizará y evaluará cambios en los reglamentos y modelos utilizados

hacia un diseño orientado al mejoramiento continuo, fortalecimiento de competencias y gestión del talento humano.

## 6.4 Políticas de Desarrollo de los RHS

La naturaleza de las funciones de provisión de servicios de salud, los cambios epidemiológicos, la incorporación de tecnología sanitaria y el avance constante del conocimiento en el área, imponen la necesidad de desplegar estrategias de desarrollo continuo de las competencias del equipo de salud, adecuándolas a las necesidades de transformación del sistema, así como el establecimiento de planes de carreras que estimulen el progreso del personal, en un marco de desarrollo organizacional y de la integración de la red asistencial y del sector.

### Políticas de Formación y Capacitación Funcionaria

Las estrategias de Formación y Capacitación contribuyen al desarrollo de capacidades que facilitan la expresión de las competencias técnicas y sociales requeridas por el personal de salud para el logro de los Objetivos Sanitarios, prioridades institucionales y la satisfacción de las expectativas de desarrollo del personal en el trabajo.

El propósito central de los procesos de formación, perfeccionamiento y capacitación es aportar al desarrollo institucional y personal, contribuyendo al logro de los estándares de calidad del servicio y satisfacción usuaria, la resolución de problemas y el desarrollo de áreas críticas de la organización.

Se propenderá que el diseño, implementación y evaluación de los planes y programas de formación, perfeccionamiento y capacitación se realice en base a la identificación de brechas de competencias, con estricta sujeción a los principios de satisfacción del usuario, calidad del servicio, equidad, participación, descentralización y eficiencia que sustentan la Política de Salud y considerando un enfoque de desarrollo continuo e integralidad biosicosocial del ser humano.

Se considerarán como objetivos de las estrategias de formación, perfeccionamiento y capacitación:

- ▀ Implementar los procesos de cambio en el contexto del desarrollo de la Reforma Sectorial vinculados al modelo de salud integral; objetivos y metas sanitarias; actualización de conocimientos en salud pública y fiscalización; desarrollo, fortalecimiento e integración del sector; articulación de la red asistencial local, regional o nacional; mejoramiento de la calidad de la atención y trato al usuario; cumplimiento de compromisos de gestión y de desempeño; actualizaciones respecto a tecnologías de la información vinculadas al sector salud, entre otros aspectos.
- ▀ Mejorar el desempeño laboral, a nivel individual y de equipos, mediante la adquisición de nuevas competencias o el desarrollo de las ya existentes, integrando sus dimensiones técnicas, sociales, valóricas y éticas inherentes.

- Satisfacer las necesidades de desarrollo personal y profesional de los recursos humanos en la organización, durante todo el ciclo de vida laboral del funcionario, considerando a la persona en su integralidad biológica, psicológica y social.

El Ministerio cautelará la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de los planes y programas de formación, perfeccionamiento y capacitación, velando por la sustentabilidad financiera y el uso eficiente de los recursos, en tanto, los Servicios de Salud, organismos y establecimientos que conforman el sector y la red asistencial, serán responsables de su adecuada gestión y oportuna ejecución.

Para contribuir al logro de la misión y visión institucionales definidas, el sistema de formación y capacitación desarrollará un conjunto de funciones interrelacionadas e interdependientes entre sí, en distintos ámbitos de intervención, tanto de nivel estratégico como técnico y operativo, con la participación de diversos actores, en el marco de las normativas vigentes. El desarrollo articulado de dichas funciones es un aspecto nuclear para el adecuado funcionamiento de este sistema y su contribución a la integración del sector y articulación de la red asistencial.

Las instituciones del sector, fortalecerán el funcionamiento de las instancias de participación institucional existentes, en los ámbitos de la formación, perfeccionamiento y capacitación a través de comités integrados por representantes institucionales y de los funcionarios. Dichas instancias cumplirán funciones de asesoría y generación de propuestas a la Dirección en estas materias.

Para lograr un mejor resultado de este sistema, se promoverá la utilización de diversas modalidades de enseñanza aprendizaje, de acuerdo con las características de los destinatarios, de los contenidos a desarrollar y su pertinencia con relación a la función desarrollada, considerando las combinaciones más adecuadas para lograr la mayor efectividad posible, además de la evaluación de la oferta nacional e internacional disponible.

El Ministerio avanzará en la incorporación de metodologías de evaluación del aprendizaje y su transferencia al puesto de trabajo, además de la contribución de la formación, perfeccionamiento y capacitación, a la eficiencia y logro de resultados institucionales, junto a otras estrategias orientadas a este propósito, tales como, estrategias comunicacionales, de gestión del trabajo, clima laboral, entre otras.

Para lograr los propósitos declarados, el Ministerio de Salud definirá las orientaciones estratégicas, la asignación de recursos y promoverá la aplicación de metodologías tendientes al perfeccionamiento continuo del diseño, implementación y evaluación de los planes y programas de formación, perfeccionamiento y capacitación, como de los equipos técnicos que lideran esta función a nivel local.

## Políticas de Desarrollo de Carrera

El diseño y adecuado funcionamiento del sistema de carrera, en conjunto con las demás estrategias de desarrollo de recursos humanos, deben contribuir al logro de los Objetivos Sanitarios, prioridades institucionales y a la satisfacción de las expectativas de desarrollo del personal en el trabajo.

El sistema de carrera considera el ordenamiento articulado de los mecanismos de promoción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneraciones, por lo tanto debe lograr correspondencia entre el interés institucional de contar con equipos de personal idóneos, en la posición adecuada, comprometidos y satisfechos laboralmente.

Con la finalidad de alcanzar un funcionamiento adecuado de la carrera sanitaria, potenciando su identificación, por parte de los funcionarios, con la contribución que realizan a la institución, los servicios, establecimientos, centros de salud y demás instituciones que integran el sector, perfeccionarán en forma continua los procesos de evaluación de desempeño y capacitación pertinente, en base a la aplicación de metodologías de definición de cargos y perfiles, al desarrollo de estrategias comunicacionales y de gestión del desempeño.

Las instituciones del sector, deberán impulsar una administración eficaz del ciclo de vida laboral de su personal, aplicando de manera rigurosa y diligente la legislación vigente en materia de carrera funcionaria, para lo cual deberán efectuar anualmente los procesos correspondientes, aplicando estrategias de orientación a los funcionarios sobre sus derechos, así como de difusión de resultados y mecanismos que aseguren la oportunidad, transparencia y adecuación de los procesos.

El Ministerio de Salud impulsará planes de asistencia técnica para fortalecer las competencias de los equipos locales de Recursos Humanos, a objeto de asegurar la adecuada y oportuna realización de los procesos de ascenso y promoción funcionarias.

## Políticas de Desarrollo Organizacional y Personal

El Ministerio de Salud promueve la aplicación de políticas preventivas, orientadas al diseño e implementación de estrategias de gestión del cambio, su agendamiento y acompañamiento del personal, procesos que deberán ser liderados por el nivel directivo superior de cada institución.

Desde una perspectiva del Desarrollo Organizacional, las instituciones del sector deben propender a realizar periódicamente un diagnóstico organizacional, orientado al análisis del clima laboral y cultura organizacional, insumos para la planificación de iniciativas en este ámbito, poniendo especial énfasis en la implementación de las recomendaciones que se obtengan producto de los diagnósticos realizados.

Cada institución deberá impulsar el desarrollo de estrategias para abordar procesos de cambio, conflictos y nuevas demandas institucionales.

Las estrategias de apoyo al Desarrollo Personal y de los equipos, será responsabilidad de cada jefe directo, quien debe estimular el progreso de sus funcionarios en su dimensión humana y laboral, su creatividad, imaginación e iniciativa laboral, procurando proveer de los medios necesarios para implementar dichas estrategias.

Será responsabilidad de los directivos, propiciar y promover el buen trato y el respeto personal entre todos los funcionarios en sus distintos niveles, en beneficio de lograr una mejor integración del sector y articulación de la red asistencial que dirige. Además, deberán impulsar la existencia de instancias y mecanismos que resguarden el buen trato entre funcionarios y permitan abordar, investigar y solucionar problemas que alteren la convivencia al interior de la organización.

## 6.5 Políticas de Relaciones Laborales

Se deberá promover y concretar relaciones adecuadas con los gremios de la salud, favoreciendo apertura y participación de todos los actores, con la finalidad de lograr la colaboración permanente entre la autoridad del Ministerio, Servicios, Establecimientos e Instituciones del Sector, y los gremios, sobre la base del reconocimiento de los roles y grados de descentralización que corresponde, según los niveles nacional o local de las respectivas organizaciones de trabajadores.

Las Áreas de Recursos Humanos son responsables de planificar el tratamiento de temas de interés a través de la elaboración de agendas de trabajo, además de gestionar los temas contingentes, tomar conocimiento, dar tratamiento y coordinar las reuniones con la Autoridad, en todos los aspectos que se vinculan con las relaciones laborales de los funcionarios, formalizando esta función, en los establecimientos dependientes de los Servicios de Salud, en una unidad encargada el tema.

Con el objetivo de favorecer la adecuada relación y comunicación con los gremios, se otorgarán facilidades para que el personal cuente con medios de difusión de materias de interés general.

Será de responsabilidad de cada jefatura, propiciar, asegurar y mantener un ambiente en que primen el diálogo, el respeto, así como las buenas relaciones de trabajo y gremiales.

Los directivos superiores por intermedio de la unidad responsable, deberán mantener una coordinación permanente, con entrevistas periódicas, con los gremios y con las personas en forma individual.

Asimismo, en el ámbito de la Atención Primaria Municipal, se impulsará el fortalecimiento de las Comisiones Tripartitas de Relaciones Laborales, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los funcionarios de este sector y de las condiciones de su medio laboral. Particular interés reviste el diseño de estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de las postas de salud rural.

## 6.6 Políticas de Mantenimiento y Retención

Con el propósito de mantener un nivel adecuado de satisfacción del personal, se identifican las siguientes áreas de gestión:

### Políticas de Remuneraciones

Las remuneraciones e incentivos del personal se asociarán gradualmente al desempeño funcionario y al mérito, fomentando la excelencia, la orientación al usuario y el compromiso del personal con la misión del sector público de salud, asociado a resultados.

El sistema de remuneraciones e incentivos se enmarca en las disposiciones normativas vigentes, las que se aplicarán con apego a los criterios de igualdad de oportunidades y según principios de equidad y transparencia, con independencia de la modalidad de contratación utilizada.

El Ministerio revisará periódicamente el esquema de incentivos existente, buscando su impacto respecto del cumplimiento de los Objetivos Sanitarios e Institucionales, a objeto de retribuir adecuadamente el aporte del personal e integrarlo al desarrollo sectorial, en el marco de la normativa vigente.

### Políticas de Compensación y Reconocimiento

Las políticas de compensación y reconocimiento son de utilidad para orientar el comportamiento y acciones de las personas y equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales. La gestión de los incentivos colectivos es un marco propicio para esta finalidad, siendo necesario optimizar su aplicación, fomentando una cultura de planificación de resultados, generación de compromisos claros y aplicación de métodos de evaluación objetivos, identificando este proceso con la expectativa de obtención de un reconocimiento pecuniario, fortaleciendo el sentido de integración en torno a metas de desempeño.

Adicionalmente, se favorecerá el desarrollo de iniciativas que promuevan el reconocimiento explícito del trabajo bien realizado y de la trayectoria, a través de mecanismos de incentivos no pecuniarios.

### Políticas de Calidad de Vida y Bienestar

Las políticas de bienestar favorecerán el mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de las instituciones del sector, incluyendo los de las entidades de la Atención Primaria Municipal, desde una perspectiva de integralidad, cercanía y trato digno. Abarcan aspectos laborales, económicos, culturales, sociales y familiares y se orientan a la creación de espacios e instancias donde los funcionarios puedan desarrollar actividades que favorezcan su desarrollo personal.

Cada institución podrá organizar actividades complementarias que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios y que satisfagan las necesidades existentes en este ámbito.

Podrán incorporarse a las actividades de Bienestar los funcionarios jubilados que lo soliciten, mediante programas especiales o dentro de las actividades habituales de los servicios de bienestar.

Los Servicios de Bienestar desarrollarán programas específicos atendiendo la naturaleza de la función de la institución, estableciendo, especialmente en el caso de las funciones de provisión directa de servicios de salud, opciones diferenciadas para asegurar el acceso de los funcionarios a los beneficios sin afectar la atención a los usuarios internos y externos. Los programas incluirán:

### Atención Clínica

Las instituciones del sector promoverán la instalación de dispositivos de atención médica para facilitar el acceso oportuno de todos los funcionarios a atención de salud, asegurando su calidad y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los mismos, así como la generación de alianzas con otras instituciones del sector para estos fines.

La atención médica pondrá un fuerte énfasis en la promoción y prevención de la salud de los funcionarios, propiciando estilos de vida saludables y la minimización de los riesgos, a través del autocuidado y promoción, difundiendo la aplicación del Régimen de Garantías Explícitas en el ámbito de su componente preventivo (Examen Médico Preventivo del Adulto, EMPA).

Las instituciones del sector diseñarán estrategias que cautelen el acceso de los funcionarios a atención especializada, cuando la situación de salud así lo amerite. Adicionalmente, las instituciones desarrollarán e implementarán protocolos de protección física ante agresiones, que garanticen la seguridad de los funcionarios.

### Presentación Personal

Los directivos deberán aplicar la normativa sobre presentación personal y conducta funcionaria, respecto del uso obligatorio de uniformes de trabajo, respetando las características propias de cada profesión.

En la medida que los recursos lo permitan, se proporcionarán anualmente uniformes institucionales, a Oficiales Administrativos, Técnicos Paramédicos y Auxiliares, poniendo el énfasis en personal de atención a usuarios.

El uso de los distintivos de identificación, será obligatorio para todos los funcionarios y funcionarias.

## Salas Cunas

Las instituciones del sector tomarán las medidas necesarias a objeto de garantizar la correcta aplicación de las normas referidas al acceso a sala cuna de sus funcionarios.

## Políticas de Apoyo Social

Las instituciones del sector deberán asegurar la atención social de sus funcionarios. Estas actividades consideran el tratamiento social integral de casos de los funcionarios y su grupo familiar.

Los encargados de la gestión de recursos humanos, se preocuparán de identificar el problema del endeudamiento funcionario y otros, tales como, violencia intra familiar y adicciones, e implementar estrategias para su abordaje. El Ministerio se compromete a diseñar estrategias de intervención en las materias señaladas para ponerlas a disposición de las instituciones del sector, promoviendo su aplicación e implementación continua.

Adicionalmente, el Ministerio promoverá la aprobación e implementación de legislación que permita proveer de servicios de Bienestar a los trabajadores de la Atención Primaria Municipal.

## Políticas de Conciliación de la Vida Laboral y Personal

Las instituciones del sector fomentarán las iniciativas destinadas a compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales de hombres y mujeres. En la medida que sea compatible con las necesidades de servicio, se promoverán mecanismos alternativos de distribución de jornadas que faciliten el cumplimiento de las responsabilidades parentales de ambos progenitores.

Adicionalmente, se buscarán alternativas que, sin afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, que tanto la organización de los procesos de trabajo como la participación en las actividades de desarrollo y capacitación no impidan o restrinjan el cumplimiento de las responsabilidades parentales.

## Políticas de Protección de los Derechos de Maternidad y Responsabilidad Parentales

Las instituciones del sector garantizarán estrictamente el cumplimiento de las normas de protección a la maternidad y derechos parentales.

En conformidad a las normas del Código del Trabajo sobre Protección a la Maternidad, y a lo previsto en el Art. 89 inciso segundo de la Ley N°18.834, los Servicios e Instituciones velarán por que, durante el período de embarazo, las funcionarias que realicen habitualmente trabajos considerados por la autoridad como nocivos para su salud sean trasladadas, sin reducción de sus remuneraciones, a otras

labores, acordes con su estado, entendiendo para estos efectos como perjudiciales para la salud de la embarazada, entre otros, todo trabajo que se ejecute en horario nocturno.

Los servicios implementarán medidas de difusión de los derechos reconocidos por la ley a los padres trabajadores, respecto de sus responsabilidades parentales, en especial el permiso de cinco días en caso de nacimiento de un hijo, licencias para el cuidado del hijo enfermo y demás establecidos en las normas de protección a la maternidad contempladas en el Código del Trabajo y la Ley 20.545 que modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental.

### Políticas de Salud Ocupacional

La política de salud ocupacional se orienta a favorecer la adecuada y oportuna promoción de condiciones de trabajo saludable, la prevención de efectos nocivos en la salud de las funcionarias/os por condiciones de trabajo inadecuadas, y la atención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de su salud, contribuyendo a potenciar el capital humano, bajo criterios de responsabilidad, oportunidad, sustentabilidad e integralidad, de manera de lograr la continuidad de la atención y productividad de los equipos de salud, en el marco de las disposiciones contenidas en la Ley N° 16.744, sus reglamentos y otras disposiciones de seguridad y salud en el trabajo.

El Ministerio y las instituciones del sector promoverán la incorporación de un enfoque de trabajo programático "preventivo y pro-activo", a partir del desarrollo de programas de vigilancia sobre los riesgos profesionales.

Las instituciones deberán garantizar la correcta y oportuna aplicación de las obligaciones legales en el ámbito de la salud ocupacional y favorecerán la constitución de equipos de trabajo técnicamente competentes en el ámbito de la salud ocupacional, propiciando la cobertura de planes y programas preventivos en todas las instituciones, establecimientos y centros de salud, optimizando el uso de los recursos disponibles para esta finalidad y la relación activa con los organismos administradores del seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El Ministerio y las Instituciones del Sector, promoverán la incorporación de criterios de salud ocupacional y prevención de riesgos cada vez que se proyecte la construcción, remodelación y/o mejoramiento de las dependencias de un establecimiento, considerando la protección de los trabajadores dependientes de terceros contratistas.

### Políticas de Alejamiento del Personal

Las instituciones aplicarán con diligencia y adecuado nivel de información al personal, los programas de incentivo al retiro que la legislación otorgue, aplicando correctamente las disposiciones legales sobre la materia, diseñando y aplicando estrategias de inducción de salida y capitalización de la experiencia profesional de los funcionarios que se alejan del servicio.

En el caso de término anticipado de contrataciones, es relevante identificar claramente la causal del cese y arbitrar las medidas suficientes para entregar a la persona afectada la información relativa a su situación particular.

En caso que el término de funciones se produzca por incumplimiento de deberes, acreditados en el marco del Estatuto Administrativo mediante los procesos que corresponda, se deberá dejar constancia de las razones que fundamentaron la decisión de alejamiento, independiente de la calidad jurídica del funcionario.

Las instituciones del sector gestionarán las normas contenidas en la Ley 16.744, referidas al alejamiento de los funcionarios motivado por causa de accidente del trabajo o enfermedad profesional.

## **6.7 Condiciones para la Aplicación de la Política**

Todo el personal de salud tiene una responsabilidad individual en la manera en que coopera con los demás, ya sea como responsable o integrante de un equipo de trabajo. El papel del área de gestión de recursos humanos es dar asistencia técnica, velar por el cumplimiento de las políticas de RHS, aconsejar y proponer soluciones de impacto positivo para resolver los problemas de este ámbito que se presenten en cada unidad de trabajo, sin sustituir el rol propio de las jefaturas directas y supervisores competentes con quienes actúa como co-responsable en todas las cuestiones relativas a los Recursos Humanos. Tal asociación es esencial para la eficacia de la gestión de los recursos humanos.

Desde esta perspectiva el rol de las unidades de Recursos Humanos, es contribuir activamente a la calidad de la gestión de los RHS en todas las instituciones del sector, difundiendo en los diversos niveles de la organización los contenidos de esta política, así como proponiendo planes operativos apropiados y coherentes para su aplicación.

Será importante generar estrategias específicas de difusión y análisis con los equipos directivos, con los equipos técnicos de Recursos Humanos, así como con las organizaciones gremiales a nivel local y nacional.

## Políticas de Fortalecimiento de la Red de RHS

Uno de los principales desafíos para el fortalecimiento de la Red de Recursos Humanos en las Instituciones del Sector Público de Salud es incorporar una dimensión estratégica en la Gestión de las Personas y procurar su alineamiento con los procesos de la organización, la administración de la transformación y cambio organizacional. Ello implica que los directivos públicos del sector y los profesionales del área de las personas transmitan las estrategias organizacionales a los diferentes estamentos institucionales, motivando mediante una comunicación efectiva, movilizándolo los recursos organizacionales y controlando la gestión.

Cobra especial relevancia desarrollar capacidades para identificar a los usuarios internos y externos y comprender sus necesidades, generar las alianzas estratégicas que agreguen valor a su gestión, conjugado con las necesarias competencias técnicas para la gestión en el ámbito de las personas del Sector Salud, que sin duda es uno de los más complejos en la Administración del Estado por su frondosa y diversa normativa legal, su composición multi-estamental, su dispersión geográfica, las especificidades del trabajo en salud etc.

Ello demanda fortalecer los equipos profesionales y técnicos del área, incorporar especialistas en ámbitos específicos, desarrollar programas de formación permanente, incorporar elementos tecnológicos que faciliten la gestión y el intercambio de experiencias y conocimientos, desarrollar investigaciones y estudios en los diversos campos del quehacer en el área y difundir ese conocimiento.

## Políticas de Información y Control de Recursos Humanos

Será responsabilidad tanto del área de Recursos Humanos, como de cada directivo superior evaluar el cumplimiento y aplicación de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos, sin perjuicio de las evaluaciones efectuadas por las Unidades de Auditoría.

Con este propósito se impulsará el desarrollo de los sistemas de información de recursos humanos para la adecuada toma de decisiones a nivel local, así como la gestión rigurosa de los marcos presupuestarios y de dotación autorizados.

Las evaluaciones se realizarán con pautas objetivas para aplicar en cada una de las instituciones que forman el sector, con sus respectivas particularidades.

Será obligatorio para los servicios, establecimientos y demás instituciones, efectuar un análisis permanente de la gestión de personal con relación a: ausentismo general y particular, licencias médicas, horas extraordinarias por centro de responsabilidad, dotación, honorarios y otros que sean dispuestos por el área de gestión de Recursos Humanos.

## Políticas de Soporte Informático en Recursos Humanos

Será una condición básica para la gestión de Recursos Humanos del sector salud, la inclusión de tecnologías y sistemas de la información que permitan la automatización de aquellos procesos susceptibles de pasar a esa modalidad, de modo de facilitar su aplicación, dando mayor simpleza a su administración.

La aplicación de esta política deberá involucrar una adecuada investigación y relevamiento de sistemas disponibles en el mercado para estos efectos, buscando principalmente la uniformidad de plataformas y la simplicidad en el uso, de modo de favorecer el proceso de cambio tecnológico en la cultura de cada uno de los organismos de la salud.

El uso de plataformas tecnológicas para la entrega de servicios de Recursos Humanos, deberá asegurar un monitoreo constante del nivel de calidad de servicio, permitiendo medir de forma regular los niveles de oportunidad en la entrega y la satisfacción de los usuarios.

