

HOSPITAL PEDIÁTRICO DR. HUGO MENDOZA
Sub-Dirección de Recursos Humanos

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS PARA EL HOSPITAL PEDIÁTRICO DR. HUGO MENDOZA



Santo Domingo, D.N.
Junio, 2015

INDICE GENERAL

Contenido	Página
1. Introducción	3
2. Objetivos	4
3. Reseña Institucional	4
4. Estructura Organizativa	5
5. Gestión Por Competencias	6
6. Escala de Medición	7
7. Competencias, Comportamientos asociados y Grado de dominio requerido	9
Anexo:	
Tablas de Competencias, según Grupos Ocupacionales, Ponderación, Grados requeridos y Valor por grados	

I.- Introducción

El Ministerio de Administración Pública (MAP) ha instaurado desde el año 2005, el subsistema de Evaluación del Desempeño Laboral por Factores en las instituciones públicas dominicanas, con el objetivo de motivar y desarrollar la cultura de evaluación de los/las servidores/as públicos/as.

El abordaje para el establecimiento y ejecución de esa metodología desde el año 2005 ha sido impartir charlas de sensibilización y talleres prácticos que han coadyuvado a que supervisores/as evaluaran el desempeño de sus colaboradores/as, y que estos/as tuviesen conocimientos de cuales aspectos les serian evaluados. Las informaciones obtenidas de su aplicación han servido de referencia para la capacitación y desarrollo, promoción, participación en concursos internos, entrega de reconocimientos e incentivos, entre otros.

Este sistema de evaluación por factores ha cumplido su rol, al crear durante todos estos años en la administración pública dominicana la cultura para que se evalúe el desempeño laboral de los/las servidores/as públicos/as y dicha experiencia ha servido de base para que desde el año 2009, el Ministerio de Administración Pública (MAP) promueva la implantación e implementación del subsistema de Evaluación del Desempeño Laboral, pero ahora, basado en el Logro de Metas o Resultados, Capacidad para ejecutar el trabajo o Competencias y Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario en las instituciones públicas dominicanas, a partir de la promulgación del Reglamento No.525-09 de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública, de fecha 21/07/2009.

Desde la fecha han sido numerosas las jornadas de sensibilización realizadas por todo el territorio nacional sobre esta novedosa metodología de evaluación en la administración pública con el propósito de socializar estas normativas de referencia. Logrando con el paso del tiempo que varias instituciones que han mostrado madurez y mejora continua en su gestión institucional, hoy estén interesadas en aplicar un sistema de evaluación más eficaz y objetivo en la gestión de personas.

Es por ello que el Ministerio de Administración Pública (MAP) se ha enfocado en impulsar, promover y orientar el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño basado en los tres (3) componentes establecidos, que son: 1) Logro de Metas o Resultados, 2) Capacidad para ejecutar el trabajo o Competencias y 3) Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario; logrando la encomiable tarea de instaurar la metodología y evaluar con mayor objetividad y responsabilidad las ejecutorias de los/as servidores/as del Estado, situación que en otros países dentro y fuera de la región no ha sido posible.

- 1) Logro de Metas o Resultados.** El cual, tendrá un impacto directo al logro de los objetivos propuestos. Este componente se medirá a través de un acuerdo de desempeño por área, y donde cada colaborador/a se comprometerá a entregar ciertos productos con estándares de calidad e indicadores definidos y consensuados con cada responsable de área.
- 2) Capacidad para Ejecutar el Trabajo o Competencias.** Este componente se medirá a través de las competencias estratégicas y comunes, definidas por los niveles de dirección de la institución y el MAP, a fin de lograr la misión institucional.
- 3) Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario.** Este régimen ha sido estructurado sobre la base de los principios contenidos en la Ley No.41-08 de Función Pública, en su Artículo 77, cuyas disposiciones serán consideradas para evaluar su nivel de cumplimiento.

Estamos confiados en que esta novedosa metodología de evaluación será de gran ayuda y agregará valor al nuevo enfoque de gestión basado en resultados que estamos instaurando en nuestro país, para que de esta manera nuestras instituciones continúen evolucionando y con ellas nuestra sociedad, la cual demanda y merece servicios con estándares de calidad en los productos que les entregamos, puesto que los usuarios/as o clientes ciudadanos/as, son nuestra razón de ser.

2.- Objetivos

- Contar con un diccionario o catálogo de competencias institucionales establecidas y definidas de acuerdo a la Misión, Visión y Valores Corporativos del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza, que permita medir de manera individual la capacidad para ejecutar el trabajo de los/las servidores/as en su justa dimensión.
- Evaluar el desempeño de los/las servidores/as del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza, bajo el criterio de un documento único, basado en su grupo ocupacional, sus funciones, y ponderando el grado o nivel de dominio mostrado.
- Documentar los procesos y subprocesos relacionados con el Subsistema de Gestión de Evaluación del Desempeño

3.- Reseña Institucional

En el año 2008 se identificó la necesidad de un Complejo Hospitalario en el cual se ubicarían 4 Hospitales Especializados de 3er. Nivel, incluyendo un Hospital para la atención Pediátrica, en el cual se brindaría atención Especializada, de Calidad y con Trato Humano a la población Infantil de la comunidad. A raíz de esto, el día 03 de Mayo de 2013, mediante la Resolución Ministerial No. 000016, fue creado el Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza (HPHM), con el objetivo de ser un Hospital Pediátrico con las diferentes sub-especialidades infantiles, formando parte del nuevo modelo de Gestión Hospitalaria, el cual brinda autonomía de gestión tanto económica como de recursos humanos, marcando la diferencia en el área de la atención infantil.

El Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza es un hospital público descentralizado y de autogestión, el cual fue inaugurado el 6 de diciembre de 2013, bajo las directrices del Ministerio de Salud Pública (MSP), dentro de un modelo de gestión que prioriza el derecho a la salud y a los servicios de salud, por parte de los niños, niñas y adolescentes, desde su nacimiento hasta los dieciocho años cumplidos, con acceso universal e igualitario a planes, programas y servicios de prevención de enfermedad, promoción de salud, protección, tratamiento y rehabilitación.

Misión

Somos un centro público descentralizado especializado, que brinda servicios de salud en la especialidad de Pediatría y sus áreas afines, con los más altos niveles de profesionalidad, eficiencia y eficacia, a través de un equipo profesional comprometido con la excelencia y la prestación de servicios de calidad a los niños , niñas, adolescentes, sus familias y la comunidad

Visión

Ser un centro de salud pediátrico de referencia nacional e internacional, orientado a la investigación científica, con desarrollo tecnológico, fundamentado en la práctica profesional humanizada y responsable, enfocada hacia la calidad continua en el servicio a los niños, niñas, adolescentes, las familias y la comunidad.

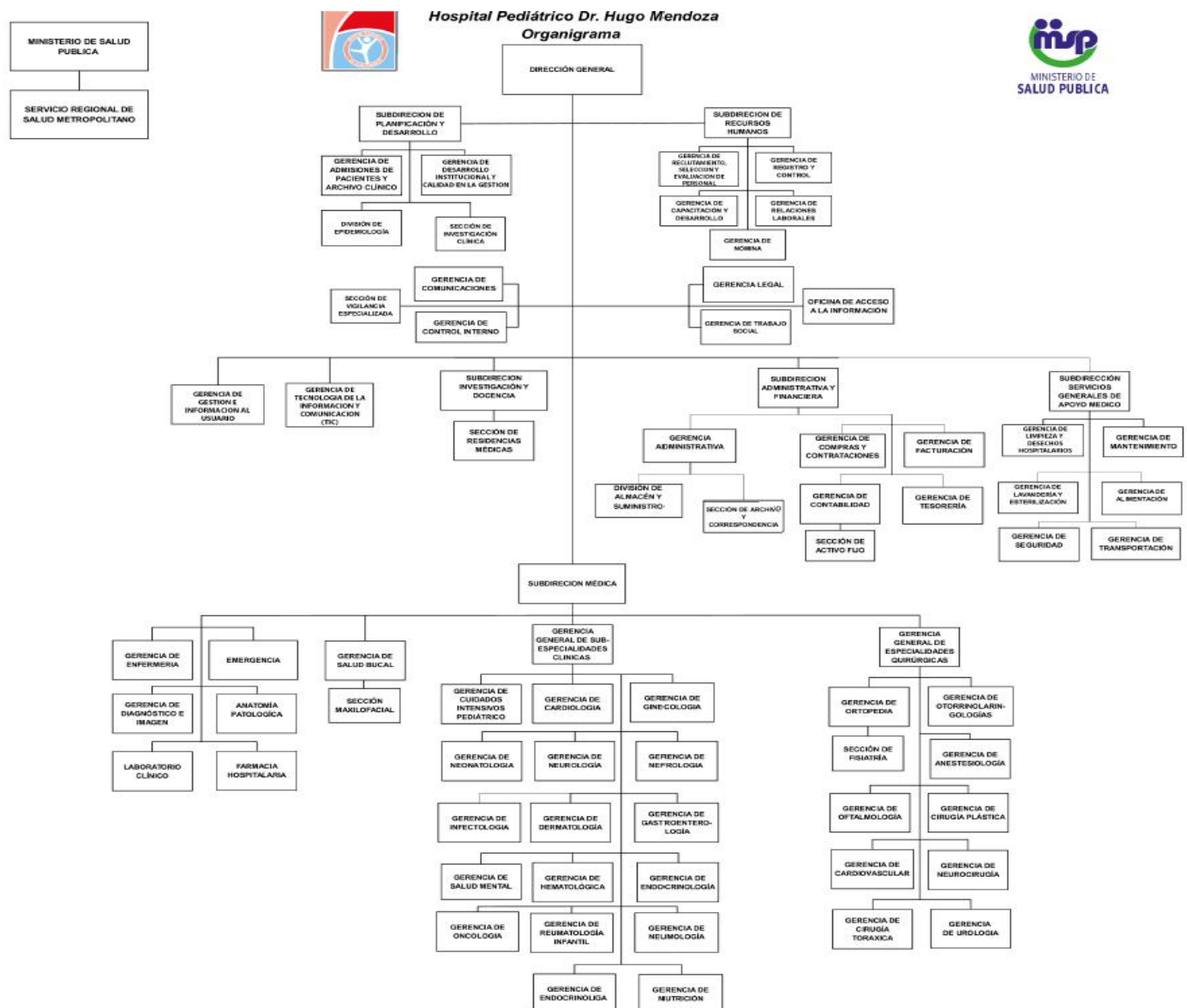
Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Profesionalidad
- Transparencia
- Humanización
- Calidad
- Equidad

Cartera de servicios

- 1) Servicios ambulatorios
- 2) Informaciones generales
- 3) Sub-especialidades pediátricas
- 4) Servicios de imágenes

4.- Estructura Organizativa



5.- Gestión por Competencias

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias consiste, precisamente, en gestionar (diseñar, planificar, organizar, controlar, transformar) la totalidad de los sub-sistemas de personal en función de las capacidades que deben poseer las personas, los equipos de trabajo, y la organización en su conjunto.

Para esto se ha establecido que los procesos claves de dicha gestión son tres:

- 1) La identificación de competencias, es decir, llegar a saber cuáles son exactamente las competencias claves que requiere un cargo u ocupación, familia de cargos, unidad funcional, proceso, o la organización como un todo; a esto se agrega identificar cuáles son los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos en la organización para tales competencias.
- 2) La evaluación de las competencias, es decir, el medir cuál es el estado actual de cada una de las competencias identificadas, contrastándolas con el estado deseado y determinando brechas y necesidades a cubrir.
- 3) El desarrollo de las competencias, es decir, el definir e implementar acciones para que el requerimiento de la competencia esté efectivamente disponible en la organización, esto principalmente a través de un proceso de formación y desarrollo altamente focalizado en las especificaciones de las mismas.

Sin embargo, la Gestión por Competencias no se agota en estos 3 procesos claves, este modelo integrador de la gestión de personal, incide en todos sus sub-sistemas: a) Selección, b) Evaluación del desempeño, c) Capacitación y desarrollo d) Compensaciones, entre otros.

Precisamente la gestión integrada y coherente de todos estos subsistemas, articulados en torno a los ejes de las competencias, es lo que ha agregado un valor adicional a las organizaciones públicas y privadas y, de paso, validado este modelo.

El diccionario propuesto identifica tres (3) tipos de competencias:

- 1) **Competencias Transversales:** Son aquellas que se han definido como necesarias para todos los/las servidores/as de la Administración Pública, independientemente del cargo o función que desempeñen, Perada, Alonso y Berrocal (2011), (Orientación a la Calidad, Orientación a Resultados, Orientación al Servicio);
- 2) **Competencias Directivas:** Son aquellas que se han definido como propias de quienes ejercen roles de dirección y supervisión, (Control Directivo, Desarrollo de Colaboradores, Liderazgo y Dirección de Equipos, Negociación e Influencia);
- 3) **Competencias Funcionales:** Son aquellas que se relacionan directamente con la función específica del/la servidor/a, por lo que no todas, necesariamente, se encontrarán presente en cada uno de los cargos definidos. (Atención al Detalle, Comunicación Efectiva, Habilidad Analítica, Tolerancia al Trabajo Bajo Presión, Responsabilidad, Trabajo en equipo).

6.-Escala de Medición

Cada una de las competencias definidas admite cinco grados o niveles en su desarrollo, desde el nivel inferior (1) hasta el nivel máximo de desarrollo de la competencia (5).

- **Grado 1.** Ausencia de la competencia y de los comportamientos asociados. Este/a servidor/a no muestra este comportamiento mientras realiza su trabajo. Se recomienda para monitoreo continuo y un plan de desarrollo dirigido a reforzar dichas competencias.
- **Grado 2.** La competencia y los comportamientos asociados son mostrados en grado mínimo por el/la servidor/a. Se recomienda para seguimiento, monitoreo continuo y un plan de desarrollo dirigido a reforzar dichas competencias.
- **Grado 3.** La competencia y los comportamientos se pueden observar en el/la servidor/a de manera normal, muestra interés en su desempeño. Se recomienda para seguimiento, monitoreo continuo y un plan de desarrollo.
- **Grado 4.** La competencia y los comportamientos de este/a servidor/a están bien desarrollados, muestran gran interés en hacer bien lo que se les asigna, poseen un alto sentido de pertenencia hacia la institución, siempre están dispuestos a cooperar para el logro de los objetivos tanto de su área como de cualquier otra, conocen y están conscientes de la misión, visión y los valores institucionales, sus comportamientos evidencian valores éticos y morales, son cumplidores/as de las normas, leyes, protocolos y procedimientos, sirven de modelo para los/las demás servidores/as. Siempre están prestos a ser capacitados/as y poner en práctica lo aprendido, son respetuosos/as de las normas establecidas. Les falta dominio de los temas institucionales, por lo que no pueden colaborar en el diseño de políticas o herramientas de gestión, aún no pueden enseñar a otros/as, ni representar a la institución nacional o internacionalmente. Se recomienda comisión Ad-Hoc de seguimiento y un plan de desarrollo dirigido a reforzar dichas competencias y dar mantenimiento a las competencias existentes.
- **Grado 5.** La competencia y los comportamientos de estos/as servidores/as han sido desarrollados al máximo. Siempre se puede contar con ellos/as para el logro de los objetivos, siempre están dispuestos/as a dar un extra de su tiempo con tal de cumplir sus objetivos. Estos/as servidores/as son capaces de colaborar con su área y cualquier otra área de la organización para el éxito institucional. Son capaces de colaborar con el diseño, políticas y herramientas para la mejora de procesos, enseñar a otros/as y representar a la institución en cualquier escenario nacional o internacional, por el dominio de los temas institucionales. Tienen un alto sentido de pertenencia institucional, están conscientes de la misión, visión y valores y su rol para el logro de los mismos. Sus comportamientos evidencian valores éticos y morales, son cumplidores/as de las normas, leyes, protocolos y procedimientos, sirven de modelo para los/as demás servidores/as. Se recomienda comisión para reforzar aspectos positivos y plan de desarrollo para actualización en temas de interés institucional, mantenimiento de competencias y posible ascenso o promoción.

Cada competencia, contiene una serie de conductas observables a través de los comportamientos exhibidos por los/las servidores/as en el desempeño de sus cargos y el entorno que les rodea, los cuales pueden ser medibles por el grado o nivel en que se exige tener la competencia. De este modo, en su momento, cada perfil de cargo se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.

- Escala de Likert con sus cinco niveles. Hernández S., Hernández C., Baptista, (1998, p.263).

Las autoridades del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza, han determinado que dentro de sus estrategias, necesitan herramientas de gestión humana, que les permitan desarrollar y mantener las competencias laborales en todos/as los/as servidores/as que la componen, para estar en plena capacidad de cumplir con su misión institucional; es por ello que, han iniciado este nuevo proceso de gestión, el cual impacta directamente los demás subsistemas de recursos humanos: la selección, la capacitación y desarrollo, las compensaciones, las promociones y en consecuencias a toda la estructura institucional.

El presente documento ha sido elaborado por un comité multidisciplinario, conformado por representantes de diferentes unidades, coordinado por la Sub-Dirección de Recursos Humanos, con el acompañamiento y la asesoría técnica del Ministerio de Administración Pública (MAP); y en él se conjugan coherentemente los aportes desarrollados en los últimos meses en los distintos niveles de la institución, adaptándolos a la cultura y al lenguaje propio de la organización e integrándolos en un único instrumento que permita identificar las principales competencias requeridas por los/las servidores/as del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza, con el propósito de contribuir, desde sus respectivas funciones y ámbito de responsabilidad a la consecución de la misión y los objetivos institucionales.

7.- Competencias, Comportamientos asociados y Grado de dominio requerido

A) Competencias Transversales: Son aquellas que se han definido como necesarias para todos los/las servidores/as de la Administración Pública, independientemente del cargo o función desempeñada. (Orientación a la Calidad, Orientación a Resultados, Orientación al Servicio)

ORIENTACION A LA CALIDAD: Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficacia, eficiencia y con los estándares de calidad requeridos.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Siempre presenta errores al entregar sus trabajos. • No cumple con los estándares de calidad requeridos. • Sus clientes internos y externos siempre se quejan de sus servicios. • Se resiste a los cambios que conllevan a la mejora de los procesos.	1
• Regularmente sus trabajos reflejan errores en el contenido y/o en la presentación. • Pocas veces cumple con los estándares de calidad requeridos por la institución. • Sus clientes internos y externos con frecuencia se quejan de su servicio. • Frecuentemente muestra dificultad para adaptarse a las nuevas propuestas de mejoras de los procesos.	2
• La calidad de su trabajo es la esperada, cometiéndose insignificantes y esporádicos errores. • Cumple con los estándares de calidad establecidos por la institución. • Generalmente sus clientes internos y externos reconocen su buen servicio • Se adapta a las propuestas de mejoras de los procesos de su área de trabajo.	3
• Realiza su trabajo con mucho cuidado y rara vez comete errores. • Supera los estándares de calidad en la elaboración de informes, trabajos y proyectos, tanto en su contenido, presentación y tiempo requerido. • Se compromete con los procesos y normas del área obteniendo resultados de calidad. • Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área de trabajo.	4
• Desempeña su trabajo con eficiencia y eficacia propiciando mejora continua para el logro de los resultados de la institución. • Realiza propuestas para mejorar los procesos basados en los conocimientos adquiridos y tomando en cuenta las necesidades de sus clientes. • Realiza su trabajo con calidad y acorde con los procesos, normas y procedimientos establecidos por la institución. • Es proactivo, se actualiza constantemente y está abierto a valorar las propuestas de los demás para optimizar el desempeño.	5

ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad para impulsar logros. Implica establecer indicadores de metas alineadas con las estrategias de la institución y realizar seguimiento permanente, garantizando el logro de los resultados.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Atribuye sus resultados insatisfactorios a otras áreas o personas. • No se compromete con los objetivos institucionales establecidos. • No se preocupa por mejorar su desempeño, ni optimizar su método de trabajo. • En situaciones de presión, dificultades o inconvenientes abandona sus responsabilidades afectando la entrega de los resultados.	1
• Frecuentemente necesita ayuda para cumplir con sus responsabilidades teniendo dificultad para alcanzar los resultados. • Se le dificulta priorizar cuando tiene varias asignaciones. • Pocas veces cumple con los plazos establecidos para el logro de las metas. • Rara vez muestra intención de aplicar nuevos métodos que le permitan alcanzar satisfactoriamente el logro de los objetivos.	2
• Generalmente cumple con los objetivos definidos por la institución. • Se compromete con las metas de la institución enfocándose en lo que es crítico. • Utiliza los mecanismos establecidos para alcanzar los objetivos propuestos. • Cumple con el tiempo indicado para lograr los resultados planteados.	3
• Permanentemente da seguimiento al cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los resultados esperados. • Identifica y contrala las situaciones que le impide alcanzar los objetivos planteados y propone diversas soluciones para superarlas. • Encuentra nuevas formas de hacer las cosas para conseguir los resultados, acepta las oportunidades de mejoras que se le plantean y no se desanima ante posibles obstáculos. • Constantemente cumple con los objetivos propuestos, aún en situaciones de presión, preocupándose por ser ente motivador para que los demás alcancen sus resultados	4
• Propone objetivos reales y medibles que impactan directamente su área y el desarrollo de la institución. • Diseña mecanismos de medición para verificar el avance de las metas, asegurándose de que los objetivos y los resultados esperados se estén alcanzando, y en caso de que no se estén cumpliendo realiza las correcciones oportunas. • Supera las dificultades y busca diferentes opciones para alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta finalizarlo. • Consigue alcanzar los resultados optimizando al máximo los recursos disponibles de la institución.	5

ORIENTACIÓN AL SERVICIO: Capacidad de orientar sus acciones para proporcionar servicios que aseguren la satisfacción de los clientes internos y externos, lo que se manifiesta en una actitud clara y un esfuerzo decidido a investigar, comprender y satisfacer sus necesidades, brindando una atención eficiente y oportuna a sus demandas y solucionando sus problemas.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Trata al cliente de manera descortés y desatenta. • No muestra interés respecto a la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las inquietudes planteadas por los clientes. • Nunca informa a sus clientes los cambios normativos.	1
• Ocasionalmente sus clientes reportan inconformidad con el servicio prestado. • Rara vez realiza seguimiento a los requerimientos del cliente. • En ocasiones pone en práctica las pautas de la institución para resolver las demandas y consultas de los clientes. • Pocas veces informa a sus clientes los cambios normativos relacionados con la institución.	2
• Regularmente responde a los requerimientos de los clientes internos o externos con cortesía y respeto. • Atiende y soluciona los problemas o necesidades de los clientes, garantizando una respuesta ágil y adecuada. • Regularmente realiza el debido seguimiento a los requerimientos de sus clientes, manteniéndolos informados sobre el status. • Informa a sus clientes los cambios normativos relacionados con la institución.	3
• Generalmente ofrece informaciones y servicios oportunos, y retroalimenta a sus clientes sobre sus requerimientos. • Escucha e incorpora oportunamente la opinión de los clientes en la mejora de los procesos de su área de trabajo o de la institución. • Está siempre dispuesto a asesorar a las instituciones en sus necesidades. • Informa proactivamente a sus clientes los cambios normativos relacionados con la institución.	4
• Siempre responde sin demora a los requerimientos de los clientes internos o externos con informaciones y servicios oportunos. • Constantemente emplea diversas formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y propone acciones para mejorar. • Siempre está dispuesto a asesorar a las instituciones anticipándose a sus necesidades. • Informa proactivamente a sus clientes los cambios normativos relacionados con la institución, y se asegura que comprendieron la información.	5

B) Competencias Directivas: Son aquellas que se han definido como propias de quienes ejercen roles de dirección y supervisión. (Negociación e Influencia, Control Directivo, Desarrollo de Colaboradores, Liderazgo y Dirección de Equipos)

NEGOCIACIÓN E INFLUENCIA: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones entre las partes involucradas, implica la intención de persuadir, convencer e influir en los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales argumentando técnicamente su posición.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Es débil en la defensa de sus intereses y los de la organización, ocasionado que en puntos complicados e importantes no se consigan adecuados. • No involucra a los miembros del equipo para definir su rol con relación a los resultados. No saben que se espera de ellos. • No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente, suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores • Busca su propia ventaja y satisfacción en las negociaciones, sin preocuparse por el interés de las partes, logrando acuerdos a corto plazo.	1
• Tiene dificultad para fijar objetivos, aunque puede poner al equipo en marchar tras las metas planteadas. • Por lo general retiene información, de modo que su gente se siente desorientada o falta de guía. • Se conduce con sencillez cuando suele emitir juicios sobre cualquier tema institucional frente a sus interlocutores, quedando expuesto a ser dominado por las exposiciones de los demás. • No identifica con suficiente claridad las fortalezas que posee los miembros del equipo para potencializarla en el desarrollo de las tareas o metas.	2
• Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. • Logra acuerdos satisfactorios, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos. • Consiguen convencer al ahora de tratar temas delicados dentro de su ámbito de actuación cotidiana, usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental. • Realiza algunas acciones que contribuyan a lograr los objetivos, esforzándose por mejorar la integración y las habilidades de sus colaboradores.	3
• Se preocupa por el efecto de sus palabras de acuerdo con el auditorio que enfrenta y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación. • Formula metas claras alineadas con los objetivos de la institución, es perseverante en el cumplimiento de estas, y desarrolla acciones que despiertan el interés y la colaboración de las personas de su entorno. • Prevé posibles obstáculos que se le pueden presentar a los demás y siempre tiene argumentos disponibles para debatir posiciones adversas. • Implementa diversos mecanismos para la integración y motivación del grupo para logro de los objetivos institucionales.	4
• Fija objetivos, los trasmite claramente, realiza su seguimiento, otorga retroinformación sobre el avance registrado integrando las opiniones de los diversos integrantes del equipo • Identifica personas claves con quienes conectarse para exponer sus necesidades, utiliza diversos argumentos, logrando persuadir y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización. • Crea y pone en práctica mecanismos para lograr la integración, la motivación y la cooperación necesaria entre los miembros del equipo. • Tiene energía y perseverancia y las trasmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.	5

CONTROL DIRECTIVO: Capacidad de establecer y aplicar medidas para el seguimiento y la regulación de las políticas y procedimientos internos, incluyendo los recursos materiales, humanos y financieros.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• En ocasiones podría presentar dificultades para que su personal asuma las asignaciones, debido a que no brinda pautas precisas. • Raras veces establece o aplica procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas de su área de trabajo. • En ocasiones le resulta difícil comprender la esencia de los aspectos complejos para convertirlos en soluciones prácticas y operativas para la institución. • No logra que las personas tengan una buena integración en el equipo de trabajo.	1
• Frecuentemente utiliza mecanismos para dar seguimiento a los procesos dentro de su ámbito laboral. • Ocasionalmente plantea medidas que le permitan algún tipo de control sobre el área que dirige, las tareas que realiza o algún proyecto que participe. • Da algún seguimiento al personal bajo su supervisión para que cumpla sus objetivos individuales. • Con frecuencia dirige a su equipo de trabajo al logro de los objetivos.	2
• Pauta medios para la verificación de los procesos en el trabajo, dando un debido seguimiento de los mismos. • Desarrolla medidas, que le permiten tener algún tipo de control en el área que dirige, respecto a una tarea o un tema en específico. • Da seguimiento al personal bajo su supervisión para que cumpla con los objetivos individuales establecidos por la institución. • Dirige a su equipo de trabajo al logro de los objetivos.	3
• Establece proactivamente los medios de verificación y regulación de los procesos en el trabajo, dando un debido seguimiento de los mismos. • Obtiene resultados a bajo costo, utilizando los recursos con eficiencia, alcanzando un buen nivel de calidad estandarizado. • Garantiza que el personal bajo su supervisión cumpla con los objetivos individuales establecidos y les brinda una retroalimentación permanente. • Vela por que su equipo de trabajo logre los objetivos pautados.	4
• Supervisa y controla de manera proactiva, siguiendo y estableciendo altos estándares y procurando el rendimiento de su equipo. • Desarrolla mecanismos adecuados que garantizan en su totalidad un control efectivo en su área de trabajo, respecto a los recursos materiales, humanos y financieros asignados. • Verifica y ofrece un seguimiento continuo al cumplimiento de los objetivos individuales de sus supervisados, establece planes de acción para corregir desviaciones que pudieran presentarse. • Siempre dirige a su equipo de trabajo al logro de los objetivos propuestos.	5

DESARROLLO DE COLABORADORES: Capacidad para fomentar, impulsar e incentivar el crecimiento del talento de los demás, propiciando el aprendizaje continuo, manteniendo actualizado e incorporando nuevos conocimientos que le permitan obtener mejores resultados.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• No participa en la inducción del personal de nuevo ingreso • Nunca hace recomendación de capacitación ni delega interinatos entre sus colaboradores • No comparte sus conocimientos, se conduce de modo egoísta, con el afán de sobresalir de manera independiente. Obstaculiza oportunidades de crecimiento de sus colaboradores. • No gestiona el conocimiento adquirido por los colaboradores en el área.	1
• Demuestra interés solo por su propio desarrollo. • Da reforzamiento sobre las fortalezas de sus colaboradores solo cuando estos se las piden. • Mantiene una actitud desinteresada ante el desarrollo de nuevas capacidades de sus colaboradores. • Constantemente resalta las debilidades de sus compañeros de equipo y colaboradores sin proponer oportunidades de mejora.	2
• Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información) • Tiene la disposición de incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado para que sus colaboradores estén capacitados en su área de especialidad y en todos los temas de su área. • Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área, y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su inducción. • Demuestra interés por el desarrollo de sus colaboradores, proporcionándoles oportunidades de aprendizaje.	3
• Permite entre sus colaboradores autonomía para la realización de las tareas, con la finalidad de estimular el desarrollo. • Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. • Busca nuevos métodos de aprendizaje y actualización permanente que resulten útiles para su desempeño y el de sus colaboradores. • Es considerado por sus colaboradores como un ejemplo a seguir por su vocación al desarrollo.	4
• Establece y fomenta el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. • Maximiza la utilidad de los recursos tecnológicos, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. • Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo y actualización permanente, tendentes a mejorar las actividades y los resultados. • Es valorado y considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo de sus colaboradores como el suyo.	5

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS: Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, motivando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad de coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, establecer plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta determinada.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Los colaboradores del equipo no conocen su rol ni lo que se espera de su gestión. • No se responsabiliza personalmente por la eficacia y productividad de su equipo de trabajo. • Desmotiva a los demás integrantes del grupo, logrando que los compañeros y colaboradores no se identifiquen con los objetivos trazados. • No se asegura de que el equipo cuenta con las informaciones necesarias para el desarrollo de sus tareas.	1
• Comunica a sus colaboradores los objetivos esenciales del área. • Ocasionalmente colabora con su equipo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales. • Asigna los roles del equipo de manera incorrecta, disminuyendo su capacidad para el logro de las metas. • En ocasiones los objetivos trazados y/o las informaciones necesarias para el desarrollo de las tareas del equipo o área, no son muy claros ni convincentes.	2
• Establece objetivos para el equipo de trabajo de manera tal que son recibidos por el grupo con compromiso. • Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas. • Busca asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Usualmente promueve el intercambio de información, con el propósito de mantener a todas las personas comunicadas acerca de los temas que los impactan.	3
• Formula metas claras, alineadas con la estrategia de la institución, que inspira el compromiso de los miembros del equipo. • Promueve e incentiva la colaboración de todos los integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Propone un diseño de procesos y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Promueve permanentemente el intercambio de información, con el propósito de mantener a todas las personas oportunamente comunicadas acerca de los temas que los impactan.	4
• Diseña, desarrolla e implementa metas que apoyen el logro de la estrategia, asignando a cada uno de sus colaboradores tareas que garanticen la obtención de los resultados esperados. • Crea procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. • Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos miembros del equipo con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Siempre comparte las informaciones relevantes de la organización y expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.	5

C) Competencias Funcionales: Son aquellas que se relacionan directamente con la función específica del/la servidor/a, por lo que no todas, necesariamente, se encontrarán presente en cada uno de los cargos definidos. (Atención al Detalle, Comunicación Efectiva, Habilidad Analítica, Tolerancia al Trabajo Bajo Presión, Responsabilidad, Trabajo en equipo)

ATENCIÓN AL DETALLE: Capacidad para realizar una labor completa prestando atención a todos los aspectos con independencia de su importancia. Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de cualquier de información con la que la persona debe trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Nunca toma en cuenta los detalles al momento de entregar los trabajos. • No considera importante los detalles que pudieran impedir que las tareas se realicen de manera satisfactoria. • No organiza los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas. • Nunca se preocupa por investigar los detalles importantes requeridos para realizar las tareas con éxito.	1
• Regularmente se le escapan detalles que impiden que el trabajo se realice bien. • Pocas veces presta atención a los detalles que pudieran perjudicar las tareas o el logro de los resultados. • Generalmente entrega los trabajos sin tomar en cuenta la forma, las dimensiones y detalles requeridos. • Rara vez investiga los detalles para entender los requerimientos de las tareas asignadas.	2
• Muestra interés en los detalles que pudieran perjudicar sus labores y sugiere soluciones. • Reúne la información necesaria para desempeñar una labor bien hecha. • Utiliza los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas. • Realiza preguntas para entender algunos detalles requeridos para lograr un resultado.	3
• Da seguimiento a su trabajo prestando atención especial a los detalles que puedan perjudicar la correcta realización de las tareas. • Al realizar una tarea considera todos los detalles requeridos para cubrir eficientemente las necesidades de los clientes. • Siempre entrega los informes y tareas asignadas en el tiempo establecido, tomando en cuenta los detalles requeridos. • Se asegura de investigar y documentarse de los detalles de su trabajo con el propósito de hacerlo bien hecho.	4
• Siempre sabe identificar los recursos y los datos para realizar los trabajos. • Continuamente planifica el trabajo para su entrega en tiempo oportuno tomando en cuenta los diferentes requisitos. • Siempre presta especial atención a los detalles de tareas complicadas para asegurar que el trabajo se realice de manera correcta. • Revisa minuciosamente todos los expedientes y tareas que están bajo su responsabilidad directa.	5

COMUNICACIÓN EFECTIVA: Capacidad para transmitir y captar mensajes de manera comprensible, de acuerdo con las características de los interlocutores, logrando así interactuar de forma efectiva con personas individuales, mostrando respeto y consideración, comunicando ideas claras y oportunas. Incluye capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Le cuesta transmitir ideas claras y comunicar mensajes con objetividad. • Responde en forma impulsiva con acciones descontroladas, ocasionando que los demás no puedan exponer su punto de vista. • Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores e incoherencia en la información que trata de transmitir, sin preocuparse si sus ideas fueron entendidas por lo demás. • Se expresa con un lenguaje inapropiado, mostrando poco respeto a clientes internos y externos.	1
• Ocasionalmente muestra cierta seguridad al exponer sus ideas a compañeros y colaboradores. • Ocasionalmente no comparte informaciones que para otros pudieran ser relevante, a menos que se lo soliciten. • Regularmente su comunicación verbal es incoherente y la redacción de sus informes escritos comete faltas. • A menudo sólo valora y cree relevantes sus propias opiniones, lo cual dificulta mucho escuchar a los demás.	2
• Trata con respeto a sus colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás. • Escucha adecuadamente y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Su comunicación verbal y escrita es adecuada, con coherencia y sin faltas ortográficas. • Motiva una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un buen funcionamiento.	3
• Adapta su forma de expresarse tanto oral como escrita, tomando en cuenta las diversas características de sus interlocutores. • Siempre muestra cortesía al hablar y trata a todos por igual, de manera que se sientan cómodos en las distintas situaciones. • Frecuentemente se asegura que él y las otras personas entiendan las ideas transmitidas en la conversación. • Retroalimenta de manera oportuna a sus colaboradores con respecto al desempeño y los objetivos de la organización.	4
• Siempre comparte las informaciones relevantes de la Institución, expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, como también las responsabilidades de cada colaborador y lo que se espera de ellos. • Logra con éxito transmitir a los demás de manera clara y fluida, de forma que entiendan su mensaje y tenga el impacto deseado. • Siempre transmite las ideas con el debido manejo del lenguaje tanto oral como escrito. • Escucha y entiende a los demás con respeto, manteniendo canales de comunicación abiertos.	5

HABILIDAD ANALITICA: Capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• No acostumbra a identificar problemas, y cuando lo hace no logra reconocer sus causas, ni genera soluciones. • Responde inconscientemente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis. • No consigue distinguir cuáles situaciones pueden tener consecuencias negativas. • Es incapaz de realizar análisis lógicos de una situación determinada.	1
• Pocas veces es capaz de detectar las tareas crucialmente importantes de las cotidianas. • Algunas veces logra identificar los componentes de situaciones complejas. • Ocasionalmente reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Por lo regular sus análisis ante un problema son superficiales, lo que dificulta la solución del mismo.	2
• Realiza análisis elementales de las situaciones que se le presentan y comunica de forma clara y precisa sus conclusiones. • Se adapta a los procedimientos establecidos para manejar situaciones complejas. • Trata de reconocer las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Regularmente tiene la capacidad de aplicar pensamiento lógico ante las situaciones que se le presenten.	3
• Frecuentemente identifica las causas y consecuencias de una acción, hecho o acontecimiento, y presenta soluciones certeras. • Usualmente identifica los componentes de una situación para establecer la causa-efecto que se produce. • Generalmente utiliza diferentes recursos para recopilar, analizar e identificar informaciones relevantes sobre una situación o problemas complejos. • Reconoce el posible impacto de una acción o acontecimiento y realiza propuesta para su tratamiento.	4
• Comprende situaciones o problemas complejos y es capaz de desglosar y establecer tareas más sencillas. • Distingue con facilidad los problemas que afectan los resultados de la institución y determina su impacto. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema, se anticipa a los posibles obstáculos y planifica los pasos a seguir. • Siempre detecta las posibles causas de un hecho y las consecuencias de una acción o acontecimiento, y aplica las medidas pertinentes.	5

TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN: Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Habilidad para actuar con efectividad en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• Reacciona agresivamente en su área de trabajo, y fuera de ella cuando surgen novedades labores fuera de lo habitual. • No obtiene un buen desempeño en situaciones de mucha exigencia. • Pierde el control total de sus actividades, cuando se le acumula el trabajo, por no haber organizado sus actividades y su entorno de trabajo. • Se le dificulta saber que va primero y que después, lo que le genera re-trabajo y desesperación.	1
• A veces puede controlar el nivel de estrés para trabajar de manera eficiente. • En ocasiones tiene control para trabajar en situaciones adversas de tiempo o sobre cargas de tareas. • Rara vez trabaja de manera eficiente en situaciones donde exista el factor tiempo para la entrega de resultados. • Ocasionalmente planifica o agenda sus actividades laborales.	2
• Mantiene los estándares de calidad en la entrega de sus trabajos, aunque este presionado por el tiempo. • Regularmente demuestra que puede controlar el estrés, para realizar sus tareas. • En situaciones de exigencias laborales fuera de lo habitual, logra obtener los resultados esperados, manteniendo controladas sus emociones. • Agenda sus trabajos organizando sus responsabilidades por orden de prioridad.	3
• Mantiene autocontrol en situaciones de muchas presiones, delega si tiene que hacerlo, o pide ayuda a sus pares. • Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. • Regularmente su desempeño es alto en situaciones de muchas exigencias. • Generalmente agenda sus trabajos, organizando sus responsabilidades por orden de prioridad y urgencia.	4
• Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. • Mantiene sus altos niveles de productividad en situaciones de tensión laboral, delega funciones entre sus colaboradores y pares cuando el caso lo amerita. • Actúa con flexibilidad y control ante situaciones críticas, aportando soluciones acertadas para la resolución de problemas. • Siempre agenda sus trabajos, organizando sus responsabilidades por orden de prioridad y urgencia.	5

RESPONSABILIDAD: Capacidad para comprometerse en el cumplimiento de las tareas encomendadas con precisión, calidad, dedicación y esfuerzo esperado, respetando las normas establecidas.	
COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
• No demuestra preocupación por realizar las tareas asignadas o por entregar resultados con precisión y calidad • No demuestra dedicación ni interés en el cumplimiento de las tareas asignadas • No es considerado ni por su líder ni por sus compañeros como una persona responsable en el ámbito laboral • Siempre entrega sus resultados fuera de la fecha acordada, y con bajos estándares de calidad.	I
• Cumple con las tareas asignadas, sin embargo, no presta atención a la calidad de los trabajos entregados • Dispersa su atención de lo que es urgente, de lo que no lo es. Tiene dificultad para priorizar. • Muestra cierto nivel de preocupación por asumir con el cumplimiento de los lineamientos del área y de la organización. • En ocasiones es considerado por sus compañeros como una persona responsable	2
• Los trabajos que asume los realiza con precisión y calidad • Tiene una actitud comprometida al momento de realizar las tareas en las que está involucrado • Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe distribuir su tiempo para desarrollarlas adecuadamente • Es considerado dentro del equipo como una persona responsable en el ámbito laboral	3
• Cuando asume un trabajo se puede contar con los resultados y estándares de calidad establecidos, demostrando interés y compromiso al logro de las metas • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades • Motiva dentro de su área, la satisfacción por las tareas realizadas y la obtención de buenos resultados • Es un referente por su dedicación y compromiso profesional y personal	4
• Siempre se preocupa por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, con la consecución de las metas de la institución • Constantemente establece la diferencia entre lo urgente y lo que puede esperar, según la demanda del momento • Promueve en toda la organización la satisfacción por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales • Es reconocido por su elevado nivel de responsabilidad profesional y personal	5

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás. Implica formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto las metas institucionales. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales. Mantiene una actitud positiva que genera un buen clima de trabajo.

COMPORTAMIENTOS	GRADOS O NIVELES
- No muestra interés en completar las tareas que le han sido asignadas y que impactan a otros, sino que se retrasa en entregarlas. - Frecuentemente tiene una actitud negativa y poco cooperadora. - No valora a las personas ni su forma de pensamiento, intenta anteponer sus opiniones y beneficios por encima del equipo. - Necesita constantemente intervención de su supervisor para que colabore en tareas de otras áreas de su departamento.	1
- Pocas veces se involucra con las metas grupales. - Tiene dificultad para mantener dominio propio y se ve involucrado en ocasiones en conflictos grupales. - Se limita a completar su tarea dentro del equipo y no muestra interés en apoyar o ayudar a los demás colaboradores. - Evita involucrarse en nuevas tareas dentro del equipo. Nada que pueda retarle a adquirir nuevos conocimientos ni que exija un esfuerzo mayor de su parte lo motiva.	2
- Participa y se compromete con las metas del equipo, entregando los resultados oportunamente. - Comparte con los compañeros del equipo los conocimientos necesarios para el logro de las metas. - Coopera con otras áreas de la institución con el propósito de alcanzar los objetivos comunes. - Es un referente para sus compañeros por su colaboración y buenas relaciones interpersonales.	3
- Es auto motivado, y se muestra siempre involucrado con las metas de su equipo. - siempre muestra un especial y real respeto por los colaboradores de su equipo, así como las opiniones de los mismos. - Es capaz de identificar cuáles son sus puntos fuertes, de manera que los desarrolla y los pone a disposición del equipo para cumplir con las tareas asignadas. - Está dispuesto a recibir retroalimentación de sus tareas, buscando constantemente desarrollar sus áreas más débiles.	4
- Se compromete con las metas del equipo, de manera que siempre es ente de motivación para otros. - Fomenta un ambiente de confianza e integración cuando surgen diferencias en el equipo de trabajo, buscando alternativas que favorezcan a la mayoría. - Es un ejemplo de colaboración en toda la institución, destacándose por comprender a los demás, generando un buen clima de trabajo. - Siempre está dispuesto a compartir sus conocimientos y a escuchar la opinión y puntos de vista de los demás.	5

ANEXO

Tablas de Competencias, según Grupos Ocupacionales, Ponderación, Grados requeridos y Valor por grados

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL I. SERVICIOS GENERALES <i>Valor 30 puntos</i>				
No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	1.00	5
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Responsabilidad	5	0.80	4
5	Atención al Detalle	3	1.00	3
6	Trabajo en Equipo	4	1.00	4
7	Tolerancia al Trabajo bajo Presión	4	1.00	4

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL II. APOYO ADMINISTRATIVO <i>Valor 30 puntos</i>				
No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	0.80	4
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Responsabilidad	5	0.80	4
5	Atención al Detalle	5	0.80	4
6	Trabajo en Equipo	5	0.80	4
7	Comunicación Efectiva	5	0.80	4

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL III. TECNICOS**Valor 30 puntos**

No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	1.00	5
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Responsabilidad	5	0.80	4
5	Atención al Detalle	5	0.80	4
6	Trabajo en Equipo	5	0.80	4
7	Tolerancia al Trabajo bajo Presión	3	1.00	3

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL III. ENFERMERAS**Valor 30 puntos**

No.	Competencias	Grado requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	0.80	4
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Trabajo en equipo	5	0.80	4
5	Tolerancia al trabajo bajo presión	5	0.80	4
6	Responsabilidad	5	0.80	4
7	Comunicación efectiva	5	0.80	4

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL IV. PROFESIONALES**Valor 30 puntos**

No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	1.00	5
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Comunicación Efectiva	4	1.00	4
5	Habilidad Analítica	5	1.00	5
6	Trabajo en Equipo	5	0.60	3
7	Tolerancia al Trabajo bajo Presión	5	0.60	3

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL IV. MÉDICOS**Valor 30 puntos**

No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	1.00	5
2	Orientación a Resultados	5	1.00	5
3	Orientación al Servicio	5	1.00	5
4	Liderazgo y Dirección de Equipos	5	0.60	3
5	Responsabilidad	5	1.00	5
6	Tolerancia al trabajo bajo presión	5	0.60	3
7	Trabajo en equipo	5	0.80	4

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL V. DIRECCION Y SUPERVISION**Valor 20 puntos**

No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	5	0.60	3
2	Orientación a Resultados	5	0.60	3
3	Orientación al Servicio	5	0.60	3
4	Liderazgo y Dirección de Equipos	5	0.60	3
5	Negociación e Influencia	5	0.60	3
6	Desarrollo de Colaboradores	5	0.60	3
7	Control Directivo	5	0.40	2

COMPETENCIAS GRUPO OCUPACIONAL I-II-III. SUPERVISION**Valor 20 puntos**

No.	Competencias	Grado Requerido	Valor del Grado en cada competencia	Valor de la Competencia
1	Orientación a la Calidad	3	1.00	3
2	Orientación a Resultados	3	1.00	3
3	Orientación al Servicio	3	1.00	3
4	Liderazgo y Dirección de Equipos	3	1.00	3
5	Negociación e Influencia	4	0.75	3
6	Desarrollo de Colaboradores	4	0.75	3
7	Control Directivo	4	0.50	2

Fuentes para la elaboración del instrumento: Ley 41-08 de Función Pública, Ley General de Salud 42-01. Ley No. 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. Decreto 732-04, que aprueba el Reglamento de Recursos Humanos del Sistema Nacional de Salud. Decreto 434-07 que aprueba el Reglamento General de los Centros Especializados de Atención en Salud de la Redes Públicas. Decreto 351-99 que aprueba el Reglamento General de Hospitales de la República Dominicana. Decreto 525-09 que aprueba el Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública. Resolución 000016 d/f 03/05/2013, que otorga autonomía funcional en su gestión económica y recursos humanos al Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza. Misión, Visión, Valores y Plan Estratégico del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza. Manual de Cargos HPHM, Competencias definidas por el MAP y por el equipo directivo del HPHM, "Compendio de las Iberoamericanas" (carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública p.76), Propuestas de los consultores Albert Galofre (Español) y Lic. Máximo Novo (Dominicano), Alles M. 2008/Pereda, Berrocal y Alonso, 2011. Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas, Competencias Laborales en la Administración Pública, (INAP) y de la Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, Septiembre 2002.

Realizado por: **Comité Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza**

Lic. Darwin Ovalles

Lic. José Miguel Rodríguez

Lic. Santa de León

Dra. Karla Martínez R.

Lic. Norma Pérez Acosta

Lic. Francisca Ortega

Dra. Claribel Silfa

Lic. Sonja Isabel

Revisado por: **Ministerio de Administración Pública**

Lic. Franklyn Herrera

Analista de Función Pública

Validado por: **Ministerio de Administración Pública**

Lic. María del Carmen Lugo

Directora Reclutamiento, Selección y

Evaluación del Desempeño Laboral

Aprobado por:

Lic. Ramón Ventura Camejo

Ministro de Administración Pública

Dra. Noldis Ismary Naut Suberví

Directora General

Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza