



Nombre del Cargo: Jefe (a) de Unidad de Armonización de Servicios de Salud			
Estrato	Profesional con supervisión formal	Clase de puesto	Director (a) de Departamento o Programa
		Especialidad/Formación	Medicina
Ubicación organizacional	Unidad de Armonización de Servicios de Salud, Dirección de Servicios de Salud	Proceso de trabajo	Gestión de regulación de la salud.
Jefatura inmediata	Director (a) de Servicios de Salud	Jefatura que antecede	Director (a) General de Salud
Propósito del Cargo			
Planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de la Unidad de Armonización de Servicios de Salud con el propósito de asegurar la provisión de los servicios de salud a nivel nacional, de acuerdo con las necesidades de la población, con enfoque de derechos garantizando la gestión calidad y equidad de los servicios.			
Actividades Claves según los Resultados de la Clase			
Resultado 1 Normativa implementada para la habilitación y evaluación de los servicios de salud.	Actividad 1	Planear, dirigir, asignar, organizar, supervisar y evaluar los programas, proyectos y planes relativos a los procesos de trabajo de la Unidad de Armonización de Servicios de Salud, basados en el modelo de la Rectoría de la Producción Social de la Salud, realizando reuniones con el equipo de trabajo; aplicando instrumentos de planificación; dirigiendo los sistemas de trabajo, procedimientos, métodos y controles para el adecuado desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad; elaborando un plan anual de trabajo de la Unidad; identificando situaciones imprevistas y tomando medidas preventivas y correctivas; realizando acciones de coordinación y enlace con otras unidades; preparando informes de resultados sobre el desarrollo de los procesos y actividades encomendadas; identificando los avances y las medidas correctivas; participando en la toma de decisiones en forma oportuna en esta materia; con el fin de lograr integración y acciones que promuevan el mejoramiento continuo de los procesos a cargo y disponer de un plan orientador que apoye, en debida forma, la transformación institucional, el rol de rectoría y la sostenibilidad del sistema.	
	Actividad 1	Conducir y dirigir la elaboración de la normativa para la habilitación y evaluación de los servicios de salud, así como para la atención de temas prioritarios en salud, siendo éstos de carácter periódico y reservado, con el fin de garantizar la calidad de la atención a través de estándares previamente aceptados.	
	Actividad 2	Planear, dirigir, organizar y supervisar el desarrollo e implementación de metodologías y lineamientos para la evaluación y supervisión en materia de la gestión de la calidad, acceso, equidad, normalización y evaluación de servicios de salud para afrontar e implementar medidas, estimaciones y mejoramiento del desempeño de los establecimientos de salud con el fin de mejorar la calidad de la atención.	
	Actividad 3	Dirigir y conducir la elaboración de normas, protocolos y procesos necesarios para propiciar la habilitación y evaluación de los servicios de salud que se provee a las personas, sea en forma individual o colectiva, a fin de asegurar que contengan mediciones que permitan ver de manera objetiva los resultados de los procesos de atención del paciente y su recuperación, con indicadores que midan la calidad en sus dimensiones de accesibilidad, pertinencia, oportunidad, seguridad y continuidad entre otros para el aseguramiento de los estándares de calidad de los servicios de salud.	
	Actividad 4	Dirigir y coordinar con las jefaturas del nivel regional y local y sus equipos de trabajo, los procesos de capacitación y apoyo para la aplicación de la normativa de servicios de salud, con el objetivo de contribuir en el cumplimiento de las disposiciones técnicas legales emitidas y garantizar el logro de los objetivos institucionales.	
	Actividad 1		



Resultado 2 Acciones implementadas para lograr la calidad en los servicios de Salud	Planificar y conducir el desarrollo de lineamientos en materia de gestión de la calidad de los servicios de salud que permitan el establecimiento de una cultura y estándares de calidad en los servicios de salud y su consecuente optimización de los servicios brindados a fin de salvaguardar la salud y seguridad de la población que los accede.
	Actividad 2 Asesorar y emitir criterios técnicos a instituciones, unidades organizativas de los tres niveles de gestión del Ministerio de Salud y otras instancias en materia de gestión de la calidad, normalización, evaluación y habilitación de los servicios de salud, a fin de fortalecer el ejercicio de la función rectora de armonización de la provisión de los servicios de salud.
	Actividad 3 Conducir la implementación de metodologías y programas con el fin de evaluar los servicios de salud con estándares de gestión de la calidad, visualizándolos como un proceso sistemático y orientado para proporcionar un desempeño óptimo, haciendo uso efectivo de los sistemas de información y diversas herramientas tecnológicas, promoviendo la resolución de problemas y optimización de los procesos atinentes a la prestación de servicios de salud.
Resultado 3 Acciones implementadas para la evaluación del modelo de atención en salud	Actividad 1 Conducir y coordinar la realización de estudios e investigaciones en materia de la gestión de la calidad, normalización y evaluación de servicios de salud, que permitan la generación de política pública basada en evidencia y mejoramiento continuo, la cual se ve fortalecida con una metodología gerencial que contribuya a analizar las causas- efectos de las desviaciones en los resultados esperados.
	Actividad 2 Coordinar la divulgación de los resultados de los estudios y de las evaluaciones realizadas en materia de su competencia para que permitan la generación de política pública basada en evidencias lo cual contribuirá en la toma decisiones al estar mejor informado disponiendo de evidencias las cuales son el producto de la investigación rigurosa.
	Actividad 3 Dirigir y conducir los procesos de evaluación de la calidad de atención de los servicios de salud a fin de que responda a estándares previamente aceptados, éstos pueden ser mínimos o más elaborados y exigentes, diferenciando los distintos niveles atención con el propósito del mejoramiento de la calidad de la atención, imagen ante la comunidad entre otros.
Resultado 4 Realización de otras labores administrativas inherentes al cargo	Actividad 1 Brindar orientación, asesoría y apoyo, así como evacuar consultas efectuadas por superiores, compañeros, entes o personas interesadas, relacionadas con materia propia de su competencia, brindando atención de manera personal, medios electrónicos, vía telefónica, con el fin de satisfacer las necesidades y dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
	Actividad 2 Preparar y firmar informes, reglamentos, proyectos, manuales, oficios, actas, boletas, reportes y otros instrumentos técnicos y documentos similares necesarios para la gestión de los diferentes trámites que realiza, para lo cual debe utilizar y corroborar la aplicación de los procedimientos, instrumentos técnicos y normativa vigente, a fin de sustentar técnica y legalmente los actos administrativos que se derivan de su trabajo y brindar los insumos necesarios para atender los requerimientos que se le presentan.
	Actividad 3 Rendir ante su superior inmediato, un informe periódico de labores, mismo que describirá las actividades realizadas y productos obtenidos durante ese periodo, con el fin de generar evidencia de su contribución al logro de los objetivos y metas establecidas para la unidad organizativa.
	Actividad 4 Representar al Ministerio de Salud, por delegación superior, participando en reuniones y eventos nacionales e internacionales, con el fin de contribuir en el cumplimiento de los objetivos relativos a la gestión de la calidad, acceso, equidad, normalización y evaluación de los servicios de salud.
	Actividad 5



Realizar cualquier otra actividad relacionada con el cargo que desempeña y cumplir con las obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, Ley General de Administración Pública, Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Salud y demás disposiciones normativas que regulan su quehacer.		
Factores de Clasificación Asociados		
Independencia	Supervisión ejercida	Entorno de trabajo
<p>Es responsable de velar por el uso legítimo y adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros, servicios e infraestructura que le han asignado a la Unidad bajo su cargo, por lo que posee libertad para tomar decisiones con respecto a la administración de esos recursos.</p> <p>Presenta independencia para coordinar gestiones relativas a su ámbito de competencia y que hayan sido previstas en el plan de trabajo, con las jefaturas y colaboradores de la institución, así como con representantes de otras instituciones, de empresas privadas y usuarios en general. Le corresponde consultar a su jefatura inmediata, aspectos relativos a la aprobación de la planificación anual de actividades de la unidad a cargo, la atención de imprevistos de alta complejidad o gestiones de relevancia que no hayan sido incluidas en la planificación, la autorización de trámites administrativos de carácter personal (licencias, vacaciones, permisos, ausencias, entre otros), así como la canalización de requerimientos de recursos (humanos, financieros, bienes, servicios, infraestructura) para satisfacer las necesidades básicas de operación de la unidad a su cargo.</p>	<p>Ejerce supervisión técnica y administrativa sobre la totalidad del personal sobre personal profesional, técnico y asistencial ubicado en la unidad bajo su cargo. Le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de dicho personal, además es responsable de conducir y coordinar la inducción al puesto al funcionario de recién ingreso, además de la asesoría, acompañamiento técnico y capacitación que requieran sus colaboradores.</p> <p>Le corresponde dictar las instrucciones y recomendaciones necesarias al personal con dependencia directa de su cargo, mediante la comunicación verbal directa o de manera escrita, con el fin de velar por la ejecución diaria de sus labores con el máximo de eficiencia y calidad.</p> <p>Además, debe aplicar las sanciones disciplinarias del personal a su cargo, siguiendo el debido proceso y de acuerdo con la legislación vigente, siempre que se cumplen los supuestos establecidos en el Reglamento Autónomo de Servicios.</p>	<p>Lugares: Sus funciones se realizan en un ambiente de oficina de la unidad a su cargo, en otras unidades organizativas de la Institución o en entidades externas, participando en reuniones u otras actividades. Cuando realiza teletrabajo el lugar se ajusta a las condiciones preestablecidas en el Contrato de Teletrabajo.</p> <p>Ambiente: Realiza sus funciones en lugares cerrados en una oficina, se ve expuesto a condiciones climáticas y ambientales cambiantes, tales como: temperaturas variables, contaminación sónica y/o ambiental, problemas de humedad, iluminación y/o ventilación deficiente, hacinamiento, entre otras. Dichas condiciones pueden variar cuando labora bajo la modalidad de teletrabajo.</p> <p>Condiciones: Las actividades del cargo ameritan mantenerse en una posición sedente durante gran parte de la jornada laboral, utilizando la computadora como herramienta principal de trabajo; dichas condiciones pueden provocar cansancio, así como afectaciones a la salud física y emocional, tales como: fatiga visual, lumbalgia, síndrome de túnel carpiano, estrés, entre otros.</p> <p>El ejercicio del cargo exige esfuerzo mental para gestionar de una manera efectiva el tiempo y a la vez atender de manera oportuna los requerimientos que le soliciten, para lo cual debe prestar atención, ser imparcial, discreto, comprender el concepto de confidencialidad, saber tratar con las personas mantener la escucha activa, ser paciente y mantener el autocontrol, a fin de interactuar asertivamente y comunicar las ideas de manera clara y sencilla, utilizando un lenguaje positivo y manteniendo una actitud negociadora.</p> <p>Generalmente labora en horario ordinario durante jornada diurna, sin embargo, la naturaleza y el volumen de su trabajo puede requerir que su jornada se extienda a horario extraordinario. Le puede corresponder desplazarse a diferentes lugares a nivel nacional, para participar en reuniones, capacitaciones u otras actividades propias del cargo y por designación de su jefatura inmediata.</p> <p>Debe cumplir en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional establecidas para evitar o disminuir la probabilidad de accidentes o enfermedades laborales.</p>



		Las funciones realizadas en la modalidad de teletrabajo domiciliario se realizan en un espacio físico acondicionado con las tecnologías digitales e infraestructura, de conformidad a lo acordado en el Contrato de Teletrabajo, dentro de una jornada ordinaria de ocho horas, permitiéndole al teletrabajador (a) realizar sus actividades y facilitar el desarrollo de ambientes colaborativos que promueven el conocimiento para innovar esquemas laborales de alto desempeño.
Modalidad de trabajo	Bimodal (trabajo en oficina y teletrabajo)	
Impacto de la gestión	Relaciones de trabajo	Activos, Equipo, Insumos
<p><u>Nivel de dificultad:</u> Alto: Asume un alto nivel de responsabilidad por la conducción de la Unidad de Armonización de Servicios de Salud, así como por su relación con superiores, colaboradores, funcionarios de instituciones públicas y empresas privadas, nacionales, extranjeras, actores sociales y público en general. Es responsable por brindar apoyo a su superior inmediato en la toma de decisiones en los temas relacionados con la armonización de la provisión de los servicios de salud a nivel nacional, por lo que le exige aplicación de criterio profesional para atender situaciones imprevistas, definir y establecer procedimientos de trabajo eficientes y aplicación frecuente de acciones de articulación, negociación y persuasión, criterios éticos y de calidad para la toma de decisiones.</p> <p><u>Eficiencia que se requiere para cumplirlo:</u> Liderazgo proactivo para el manejo de relaciones con entes externos nacionales e internacionales y manejo político para impulsar políticas,</p>	<p><u>Tipo de entes, población y/o cargos con los que se relaciona el cargo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo de la Unidad de Armonización de Servicios de Salud. • Actores sociales. • Superiores y personal del nivel central, regional y local. • Representantes de instituciones públicas y privadas. • Organismos internacionales (OPS, OMS). • Redes internacionales. <p><u>Tipo de calidad y tacto para mantener estas relaciones:</u> Requiere un alto nivel de habilidades relaciones interpersonales para regular y administrar el manejo de las relaciones constantes con superiores, colaboradores, funcionarios de instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, actores sociales y público en general, para promover acciones de convencimiento, integración, articulación y concertación; las cuales deben ser atendidas con afabilidad, tacto y discreción para fortalecer la imagen como representante de la unidad organizativa y de la institución.</p> <p><u>Implicaciones de una mala relación:</u> Pueden ocasionar resultados inexactos que ocasionen a la pérdida de credibilidad, la toma de</p>	<p>Es responsable por la distribución equitativa, buen uso, mantenimiento y optimización de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, infraestructura, vehículos, sistemas de información, entre otros bienes e insumos que le son suministrados a la unidad bajo su cargo, así como para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Tiene responsabilidad por la ejecución apropiada del presupuesto asignado para el desarrollo de proyectos y acciones en investigación parte de la unidad organizativa bajo su cargo.</p>



<p>planes, programas, proyectos relacionados al tema en los ejes temáticos de competencia de la Dirección de Servicios de Salud. Además, dirige y articula a los funcionarios que conforman la unidad organizativa a su cargo para el ejercicio de las funciones bajo su responsabilidad con criterios de oportunidad, calidad y respeto al marco jurídico vigente.</p> <p><u>Implicaciones del error:</u> La carencia y una evaluación sesgada y la no resolución en las situaciones que se presenten en las distintas actividades que realice de asegurar la provisión de los servicios de salud a nivel nacional, de acuerdo con las necesidades de la población, con enfoque de derechos garantizando la gestión calidad y equidad de los servicios, articulando la provisión de servicios que prestan los diversos actores sociales, tanto públicos como privados, en el campo armonización de la provisión de los servicios de salud a nivel nacional, de acuerdo con las necesidades de la población Salud, lo que podría ocasionar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resultados inexactos que ocasionan detrimento de la imagen de la Institución.• Toma de decisiones erróneas en temas de salud por parte de los validadores.• Redefinición sesgada de planes y acciones institucionales, perjudicando la imagen institucional y la salud de la población nacional.• Mal uso de los recursos públicos asignados.	<p>decisiones erróneas por parte de las autoridades en temas relacionados al análisis, en lo referente a la armonización de los servicios de salud tanto públicos como privados.</p>	
---	--	--



<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas y materiales. • Afectaciones a la salud pública. • Faltas a la probidad. • Pérdida de credibilidad en la gestión pública. • Responsabilidades administrativas, penales, pecuniarias o civiles, compromiso subsidiario del Estado, así como nulidad de las actuaciones a cargo. 		
Requerimientos Específicos		
Requisitos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación al Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica. 	
Conocimientos deseables, ideales o necesarios para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de proyectos. • Administración de servicios de salud. • Coaching laboral. • Entorno político, científico, económico, social y cultural nacional e internacional, • Epidemiología. • Estatuto de Servicio Civil y su reglamento y demás leyes conexas con el Régimen de Empleo Público. • Legislación, normativa y otras disposiciones relativas a su ámbito de competencia. • Manejo de personal. • Misión, visión, organización y funciones del Ministerio de Salud. • Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social de la Salud, • Organización y funcionamiento de la Administración Pública costarricense. • Planes y políticas nacionales e institucionales relacionados con su gestión. • Planificación, seguimiento y evaluación de la gestión pública. • Promoción de la salud. • Resolución alternativa de conflictos. • Salud pública. • Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI). • Sistemas informáticos propios del Ministerio de Salud, así como herramientas informáticas tales como: procesador de textos, hojas electrónicas, entre otros. 	
Competencias		
Tipo de competencia	Nombre de la competencia	Nivel de dominio
Transversales	1. Compromiso con el Servicio Público.	Destacado
	2. Integridad en el desempeño de la función pública.	Destacado
Del Grupo Ocupacional	3. Liderazgo.	Avanzado



	4. Visión Estratégica.	Avanzado
	5. Toma de decisiones.	Avanzado
	6. Comunicación efectiva.	Avanzado
	7. Manejo de Resolución de Conflictos.	Avanzado
Evidencias		
Las evidencias son los <u>hechos observables y medibles</u> que permiten demostrar los comportamientos requeridos en el cargo. Nota: Este apartado será desarrollado de manera conjunta, colaborador(a) y jefatura en el Acuerdo de Compromisos para cada período de evaluación del desempeño.		
Competencia 1 Compromiso en el Servicio	Comportamiento 1 Es una persona referente a seguir por cuanto se alinea y promueve en cada lugar que se desenvuelve, el compromiso con el servicio público, encarnando en cada una de sus acciones, los valores de la institución y la función pública.	
	Comportamiento 2 Expresa en cada una de sus acciones y palabras, los valores, políticas y objetivos que implica el compromiso público como persona servidora del país. Inspira al personal de la institución a comprometerse más allá de lo requerido para el cargo.	
	Comportamiento 3 Permanentemente se preocupa por las y los demás (equipos, ciudadanía) y promueve en otras personas la importancia de atender y satisfacer las necesidades de los entes y personas usuarias. Motiva para que se valoren las necesidades de estos entes y personas, promoviendo acciones que permitan anticiparse a sus requerimientos tomando en cuenta las posibles repercusiones y la obtención de su satisfacción..	
Competencia 2 Integridad en el desempeño de la función pública	Comportamiento 1 Es una persona referente por su integridad; puesto que propicia y mantiene una actitud honesta y transparente en todos los aspectos del trabajo, destacando por la coherencia, rectitud e impacto que su actuación conlleva.	
	Comportamiento 2 Establece mecanismos que permitan resguardar el adecuado uso de los recursos públicos y se asegura que los mismos sean comprendidos y acogidos por las personas funcionarias.	
Competencia 3 Liderazgo	Comportamiento 1 Es una persona reconocida como líder por las personas y/o equipos. Busca ir más allá de la identificación de habilidades y la dirección, por lo cual genera e implementa estrategias y planes para potenciar al personal, y además entrega retroalimentación constructiva y oportuna para dar continuidad al desarrollo de habilidades.	
	Comportamiento 2 Es una persona que se muestra atenta a las necesidades de su equipo/área, facilitando un ambiente de trabajo armónico, equitativo, respetuoso y colaborativo, fomentando espacios de comunicación abiertos y respetuosos para analizar las tareas y las interacciones.	
	Comportamiento 3 Se reconoce por ser una persona que logra lo que se propone y mejora continuamente su desempeño y el de su equipo de trabajo. Se conoce por ser exigente consigo mismo(a) y los demás. Comprende que la orientación a los resultados constituye un aporte a la excelencia institucional.	
Competencia 4	Comportamiento 1	



Visión Estratégica	Se anticipa por medio del análisis crítico de la información disponible, y prevé el impacto que generan las nuevas tendencias del entorno, en el país y las actividades de su área. Diseña políticas y procedimientos que permitan incorporar los cambios e innovaciones del entorno que pueden afectar al país.
	Comportamiento 2 Desarrolla su trabajo con una perspectiva innovadora, aportando en el diseño de nuevas soluciones, en pro de alcanzar mayores beneficios para el país a mediano y largo plazo. Motiva a otras personas a desarrollar su capacidad de innovación y adquirir una mirada más amplia, de soluciones a los problemas que se presentan, orientándose en la cotidianidad.
	Comportamiento 3 Se preocupa constantemente de promover espacios de trabajo y de aprendizaje que permitan a su equipo proponer soluciones innovadoras para la organización, y mejorar su posicionamiento, agregando valor desde su rol a la organización y al desarrollo del país.
Competencia 5 Toma de Decisiones	Comportamiento 1 Indaga en todas las fuentes de información disponibles, considerando los elementos explícitos y subyacentes de la problemática a resolver, proponiendo soluciones realizables y coherentes en contextos de incertidumbre.
	Comportamiento 2 Utiliza diversos métodos de organización y seguimiento del trabajo que contribuyen a la eficiencia y el aprendizaje en su gestión, estableciendo estrategias claras y realistas, tanto de los procesos como de los resultados.
Competencia 6 Comunicación Efectiva	Comportamiento 1 Es capaz de comunicar a otras personas una idea compleja, con respeto, claridad y precisión. Utiliza recursos lingüísticos como la contextualización, el parafrasear y resumir, para asegurarse que su mensaje se ha comprendido correctamente. Detecta las necesidades de la otra persona en la conversación, adaptándose a su estilo comunicacional.
	Comportamiento 2 Transmite con claridad las instrucciones y/o prioridades a personas y/o equipos de trabajo. Diseña estrategias y acciones de comunicación orientadas a satisfacer las necesidades de información, promoviendo coordinaciones efectivas y fluidas dentro de sus equipos y con otras áreas.
Competencia 7 Manejo y Resolución de Conflictos	Comportamiento 1 Actúa con gentileza y respeto, especialmente en aquellas situaciones que suponen un conflicto entre distintas partes, donde logra preservar un buen ambiente de trabajo, a pesar de las diferencias interpersonales y/o divergencias que pueda haber frente a una situación.
	Comportamiento 2 Tiene claridad de las características de quienes lo rodean, dándose el tiempo y generando espacios para poder escuchar a las demás personas y promover el aprendizaje a partir de la resolución de aquellas situaciones que implican divergencias entre las mismas, comprendiendo a cabalidad la dimensión y alcances de los conflictos que le toca resolver. Se anticipa a situaciones de conflicto y diseña planes para prevenirlas.
	Comportamiento 3 En todo momento enfrenta las diferencias que se manifiestan en el lugar de trabajo, ya sea a nivel de pares, relación con jefaturas y/o distintos equipos con asertividad, promoviendo en otras personas, a través del ejemplo, la capacidad de expresar sus emociones y opiniones con mesura y de forma constructiva, poniéndolas al servicio de la solución y el aprendizaje del resto.
Control de Actualizaciones	
N° de Versión: 1.0	



**MINISTERIO
DE SALUD**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

MANUAL DE CARGOS DEL MINISTERIO DE SALUD

Aspecto modificado:		Documento de referencia:	
Persona responsable:		Fecha:	