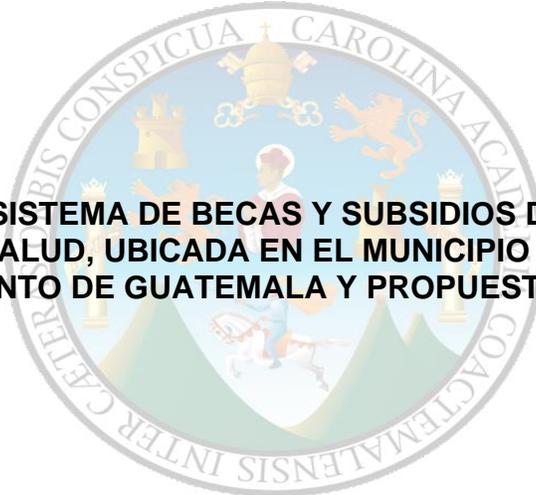


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE BECAS Y SUBSIDIOS DE UNA INSTITUCIÓN  
DE SERVICIOS DE SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA Y PROPUESTA DE MEJORA**



**LICDA. SONIA CAROLINA QUICHÉ SALGUERO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE BECAS Y SUBSIDIOS DE UNA INSTITUCIÓN DE  
SERVICIOS DE SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA Y PROPUESTA DE MEJORA**



Trabajo Profesional de Graduación con base en el instructivo para optar al grado académico de maestro en artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: M. A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS**

**AUTORA: LICDA. SONIA CAROLINA QUICHÉ SALGUERO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
Secretario: LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
Vocal I: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
Vocal II: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO  
Vocal III: VACANTE  
Vocal IV: BR. CC.LL. SILVIA MARÍA OVIEDO ZACARÍAS  
Vocal V: P. C. OMAR OSWALDO GARCÍA MATZUY

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO  
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Noemí Carrillo  
Evaluador: MSc. Lisbeth Morales  
Evaluador: MSc. Karla Krings



ACTA/EP No. 1601

## ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-018-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 4 de octubre de 2020, a las **12:30 - 13:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Sonia Carolina Quiché Salguero**, carné No. **9418322** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del Sistema de becas y Subsidios de una Institución de Servicios de Salud, ubicada en el Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala y propuesta de Mejoradejando** constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de 79 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas en su informe dentro de los 5 días hábiles .

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cuatro días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Lisbeth Morales  
Evaluador

Msc. Noemi Carrillo  
Coordinador

Msc. Karla Krings  
Evaluador

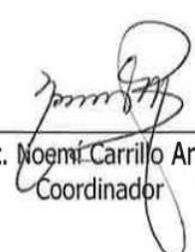
Licda. Sonia Carolina Quiché Salguero  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Sonia Carolina Quiché Salguero** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Noemí Carrillo Arroyo  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

|                                                                                              |                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A DIOS                                                                                       | Por darme la oportunidad de alcanzar mis metas.                                                               |
| A MIS PADRES                                                                                 | Por la vida, su amor, esfuerzos, sacrificios e inculcar valores que me han permitido ser una persona de bien. |
| A MI HIJA                                                                                    | Por su amor incondicional, comprensión, paciencia y por darme la fuerza para seguir adelante.                 |
| A MIS HERMANOS,<br>SOBRINOS Y CUÑADOS                                                        | Por apoyarme en todo momento.                                                                                 |
| A MI FAMILIA                                                                                 | Por su cariño                                                                                                 |
| A MIS COMPAÑEROS DE<br>MAESTRÍA                                                              | Por su amistad y apoyo durante el desarrollo de la maestría.                                                  |
| A MIS AMIGOS                                                                                 | Por su amistad sincera, cariño y por compartir tantos momentos especiales.                                    |
| A MIS DOCENTES                                                                               | Por sus enseñanzas y motivarme a continuar mi formación profesional.                                          |
| AL DEPARTAMENTO DE<br>CAPACITACIÓN Y<br>DESARROLLO DE LA<br>INSTITUCIÓN OBJETO DE<br>ESTUDIO | Por darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos y desarrollarme profesionalmente.             |
| A LA UNIVERSIDAD DE<br>SAN CARLOS DE<br>GUATEMALA                                            | Mi querida e inolvidable casa de estudios, por formarme profesionalmente.                                     |

## CONTENIDO

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RESUMEN.....                                                                               | i         |
| INTRODUCCION.....                                                                          | ii        |
| <b>1 ANTECEDENTES .....</b>                                                                | <b>1</b>  |
| <b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>                                                                | <b>6</b>  |
| 2.1 Recursos humanos.....                                                                  | 6         |
| 2.2 La Gestión del Talento Humano.....                                                     | 6         |
| <b>2.2.1 Funciones de la administración del talento humano.....</b>                        | <b>7</b>  |
| <b>2.2.2 Importancia de la planeación del recurso humano .....</b>                         | <b>7</b>  |
| 2.3 Compensaciones y beneficios.....                                                       | 8         |
| 2.4 Aprendizaje.....                                                                       | 9         |
| 2.5 Formación.....                                                                         | 10        |
| 2.6 Capacitación.....                                                                      | 11        |
| <b>2.6.1 Definición de capacitación.....</b>                                               | <b>11</b> |
| <b>2.6.2 Importancia de la capacitación.....</b>                                           | <b>11</b> |
| <b>2.6.3 Enfoques de la capacitación y el desarrollo .....</b>                             | <b>12</b> |
| <b>2.6.4 Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo .....</b>                | <b>12</b> |
| <b>2.6.5 Proceso de capacitación y desarrollo .....</b>                                    | <b>13</b> |
| <b>2.6.6 Beneficios de la capacitación .....</b>                                           | <b>14</b> |
| 2.7 Desarrollo.....                                                                        | 15        |
| 2.8 Diferencia entre formación, capacitación y desarrollo .....                            | 15        |
| 2.9 Programas que contribuyen con la capacitación y formación .....                        | 16        |
| 2.10 Beca.....                                                                             | 16        |
| 2.11 Subsidio.....                                                                         | 17        |
| 2.12 Sistema .....                                                                         | 17        |
| 2.13 Generalidades del sistema de becas y subsidios de la institución objeto de estudio... | 18        |
| <b>2.13.1 Otorgamiento de becas.....</b>                                                   | <b>18</b> |
| <b>2.13.2 Lugar en el que se realizará la beca o subsidio .....</b>                        | <b>18</b> |
| <b>2.13.3 Requisitos para solicitar beca .....</b>                                         | <b>18</b> |
| <b>2.13.4 Proceso de selección por oposición.....</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>2.13.5 Otras condiciones que deben observarse.....</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>2.13.6 Beneficios que se pueden otorgar.....</b>                                        | <b>20</b> |
| <b>2.13.7 Procesos del programa de becas y subsidios .....</b>                             | <b>21</b> |
| <b>2.13.8 Obligaciones de los becarios.....</b>                                            | <b>22</b> |

|          |                                                                                          |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.13.9   | <b>Sanciones</b> .....                                                                   | 23 |
| 2.13.10  | <b>Cancelación de Beca</b> .....                                                         | 23 |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGÍA</b> .....                                                                 | 24 |
| 3.1      | Planteamiento del problema.....                                                          | 24 |
| 3.1.1    | <b>Unidad de análisis</b> .....                                                          | 25 |
| 3.1.2    | <b>Período histórico</b> .....                                                           | 25 |
| 3.1.3    | <b>Ámbito geográfico</b> .....                                                           | 25 |
| 3.2      | Objetivos.....                                                                           | 26 |
| 3.2.1    | <b>General</b> .....                                                                     | 26 |
| 3.2.2    | <b>Específicos</b> .....                                                                 | 26 |
| 3.3      | Métodos.....                                                                             | 26 |
| 3.3.1    | <b>Método analítico</b> .....                                                            | 27 |
| 3.4      | Técnicas.....                                                                            | 27 |
| 3.4.1    | <b>Documentales</b> .....                                                                | 27 |
| 3.4.2    | <b>De campo</b> .....                                                                    | 27 |
| 3.5      | Instrumentos.....                                                                        | 27 |
| 3.6      | Procedimiento para realizar el trabajo profesional de graduación.....                    | 28 |
| 3.7      | Proceso de implementación.....                                                           | 28 |
| 3.7.1    | <b>Ejes de la propuesta</b> .....                                                        | 29 |
| 3.7.2    | <b>Fases para la implementación del plan de mejora</b> .....                             | 29 |
| <b>4</b> | <b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....                                                     | 31 |
| 4.1      | Datos generales.....                                                                     | 31 |
| 4.1.1    | <b>Resultados obtenidos</b> .....                                                        | 31 |
| 4.2      | Programa de becas y subsidios.....                                                       | 34 |
| 4.2.1    | <b>Resultados obtenidos</b> .....                                                        | 34 |
| 4.2.2    | <b>Análisis del programa de becas y subsidios</b> .....                                  | 39 |
| 4.3      | Proceso de convocatoria de becas y subsidios.....                                        | 40 |
| 4.3.1    | <b>Resultados obtenidos</b> .....                                                        | 40 |
| 4.3.2    | <b>Análisis de resultados del proceso de convocatoria de becas y subsidios</b> .....     | 44 |
| 4.4      | Otorgamiento de becas y ejecución presupuestaria.....                                    | 45 |
| 4.4.1    | <b>Resultados obtenidos</b> .....                                                        | 45 |
| 4.4.2    | <b>Análisis de resultados del otorgamiento de becas y ejecución presupuestaria</b> ..... | 48 |
| 4.5      | Discusión de resultados.....                                                             | 49 |
|          | <b>CONCLUSIONES</b> .....                                                                | 52 |

**RECOMENDACIONES** ..... 53

**BIBLIOGRAFÍA** ..... 54

**ANEXOS** ..... 58

**ÍNDICE DE FIGURAS** ..... 75

**ÍNDICE DE TABLAS** ..... 77

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación se enfoca en la Evaluación del Sistema de Becas y Subsidios de una Institución de Servicios de Salud del Municipio de Guatemala del Departamento de Guatemala, la cual en los últimos cinco años no ha logrado las metas anuales de becas y subsidios, por dicha razón se consideró importante realizar este documento, para comprobar las causas que han influido en los resultados, a pesar de ser un sistema de beneficio para los trabajadores, con el cual pueden conseguir su desarrollo personal.

El trabajo se realizó de mayo a julio de 2020, a una muestra de 125 trabajadores, con el objetivo de evaluar la efectividad del funcionamiento del sistema de becas y subsidios de dicha institución, utilizando el método analítico, técnicas documentales como: programaciones, informes y normativa vigente, para obtener información relevante. La técnica de campo que se usó fue el muestreo no probabilístico, como instrumentos se aplicó un cuestionario de google form y se utilizó un cuestionario para entrevistar al jefe del área de becas y subsidios, para reunir datos útiles para el estudio.

En los resultados obtenidos se estableció que los canales de comunicación interna no han sido efectivos, ya que se comprobó que el 50% de la población desconoce donde dan información de las becas y, además, aunque si han visto publicaciones de becas, en las unidades donde laboran no les facilitan la información. Asimismo, no todos los trabajadores tienen oportunidad de obtener una beca, una de las razones es que solo son para niveles educativos: diplomados, carreras técnicas y nivel superior, lo cual los desmotiva y algunos que si se interesan prefieren no aprovechar el beneficio, por miedo a incumplir las obligaciones y ser sancionados drásticamente. Otro de los hallazgos relevantes es que en los últimos años las becas otorgadas no superaron el 50% de la meta, lo que ha provocado que el presupuesto sea desaprovechado, siendo esto preocupante porque de continuar con ese comportamiento, la asignación presupuestaria puede ser rebajada y en este caso limitaría más las oportunidades al recurso humano.

## INTRODUCCION

Cuatro años después de su fundación, la Institución tuvo la necesidad de disponer de profesionales médicos especializados en diferentes ramas, de las que solo había formación en el extranjero, fue así como surgió la idea de contar con un programa de becas y subsidios, a través del cual se ha beneficiado al recurso humano, para especializarse en campos de interés institucional. Al transcurrir los años y con la ampliación de cobertura y servicios, el beneficio de becas se ha ampliado a otras áreas tanto en el campo de la salud como de otras disciplinas. Estudios realizados han comprobado que las compensaciones que se otorgan a los trabajadores, adicional a su salario, los motiva a tener un buen desempeño, ya que este tipo de beneficios coadyuvan no solo en su desarrollo sino el de la organización.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, en los cuales se abordan los antecedentes, marco teórico, metodología, presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos, así también como sección final incluye todas las referencias bibliográficas consultadas para este estudio, los anexos que incluyen los instrumentos utilizados para la obtención de información y la propuesta de mejora que consiste en un instructivo para el funcionamiento del comité de becas y administración del plan de becas y subsidios de la Institución.

El Capítulo I considera los antecedentes del trabajo, así como los estudios que se han realizado y que tienen relación con el tema objeto de estudio, los cuales se mencionan a continuación: incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral; desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de la modalidad beca y la influencia en el nivel de satisfacción de los empleadores; análisis del impacto y eficiencia de la cooperación internacional para el desarrollo, en el fortalecimiento de capacidades del recurso humano en la base de limitaciones y demanda de becas para estudios superiores; modelo de gestión del talento humano como estrategias para retención del personal; evaluación de impacto del programa de becas y créditos sobre el acceso a la educación superior.

El Capítulo II contiene el marco teórico, el cual describe los conceptos, definiciones y temas que dieron soporte al presente estudio, entre los cuales se pueden mencionar: administración y funciones del recurso humano, compensaciones y beneficios, motivación, capacitación, formación, importancia y beneficios de la capacitación, generalidades del sistemas de becas y subsidios de la Institución, entre otros.

Capítulo III describe la metodología utilizada para el estudio, tal como: planteamiento del problema, unidad de análisis, período histórico, ámbito geográfico, los objetivos general y específicos del estudio, métodos, técnicas, instrumentos, el procedimiento que se llevó para realizar el presente trabajo, así como el proceso para la implementación de la propuesta de mejora, la cual se enfocó en el instructivo para el funcionamiento del comité de becas y la administración del plan de becas y subsidios de la Institución, por considerarse como punto de mejora, que puede contribuir a superar los resultados obtenidos en el último quinquenio.

Capítulo IV Discusión de resultados, sin duda alguna es la sección más importante, ya que describe los resultados obtenidos del presente estudio, el cual contiene datos relevantes encontrados como puntos de mejora para la Institución, que evidencian algunas debilidades y que pueden ser puntos de referencia para las acciones que deben tomarse, para el mejor aprovechamiento de las becas con las cuales se provee los medios necesarios para la capacitación, especialización y actualización técnico profesional de los trabajadores, quienes al desarrollarse, estarán motivados a tener un mejor desempeño y por lo tanto que la Institución cumpla con sus objetivos.

Asimismo, se incluyeron conclusiones que comentan los hallazgos más relevantes del trabajo, así como se agregaron recomendaciones sustanciales, que se consideraron importantes tomar en cuenta, para una mejor gestión del sistema de becas y subsidios.

## 1 ANTECEDENTES

La Institución fue creada el 30 de octubre de 1946, durante el gobierno del Doctor Juan José Arévalo Bermejo, quien gestionó que llegaran al país dos técnicos en materia de Seguridad Social, el Licenciado Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dittel (chileno), para realizar un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala, sirviendo de fundamento para que el 30 de octubre de 1946 el Congreso de la República emitiera el Decreto 295, Ley Orgánica del Instituto, cuya finalidad es aplicar un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima. (Manual de Inducción Institucional)

La razón de ser de la Institución es brindar servicios de salud y prestaciones pecuniarias, a sus afiliados y derechohabientes, poco a poco se ha ido ampliando los beneficios y cobertura a nivel nacional, para lo cual el recurso humano se ha aumentado y actualmente tiene alrededor de 18,000 colaboradores; para ello pocos años después de su creación, se tuvo la necesidad de contar con profesionales médicos especializados en diferentes ramas y de las cuales no había formación en el país, es de esa forma que surgió la importancia de disponer de recurso humano especializado, estableciéndose el programa de becas y subsidios el 29 de junio de 1950, con el Acuerdo 140 “Reglamento para la Concesión de Becas y Subsidios”, en el cual se establecieron los lineamientos para su funcionamiento y administración. (Plan de Becas y Subsidios, 2013)

Con la ampliación de cobertura y servicios que se han dado, ha sido necesario la capacitación y especialización del recurso humano, tanto en el ámbito de las ciencias de la salud, como en las diferentes disciplinas, situación que ha generado la realización de mejoras en el sistema de becas y subsidios, entre las más relevantes están: las becas y subsidios preferiblemente se tienen que realizar en el país y cuando no fuera posible en el exterior, creación del comité de becas y subsidios como ente responsable de todas las gestiones de las becas y subsidios, áreas que deben cubrirse, requisitos para aplicar, criterios de selección, beneficios a otorgar, sanciones por incumplimiento, entre otros.

(Acuerdo 1090 de 2002, Reglamento general para la administración del recurso humano al servicio del instituto).

El Instituto ha establecido un Plan Estratégico Institucional -PEI- por el período 2018-2022, en el cual se ha planteado impulsar un proceso de actualización y modernización, estableciendo 5 ejes temáticos que abarcarán el quehacer durante dicho período, siendo los siguientes: salud y economía preventiva, protección social para todos, ampliación de cobertura y calidad de los servicios, solidez financiera y comunicación estratégica; estos ejes se convierten en los cinco pilares de desarrollo institucional para fomentar e implementar un modelo de gobernanza de la seguridad social y generar un gobierno corporativo sustentado en el cumplimiento de las metas trazadas, dando paso a los planes, programas y proyectos a ejecutar en los próximos cinco años (PEI 2018-2022). En este contexto el sistema de becas y subsidios juega un papel fundamental ya que contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico “Crecimiento y Desarrollo Institucional”, pues sobre él descansa el logro de los demás objetivos estratégicos, contemplando en la primera línea de trabajo la consolidación de los equipos de talento humano y capital intelectual con las competencias asertivas que permitan reorientar el rumbo institucional. (Plan de Becas y Subsidios 2020)

Estudio realizado en una fábrica de productos plásticos del Municipio de Guatemala, en el año 2017, demostró que las compensaciones económicas y no económicas motivan al recurso humano a tener un buen desempeño, entre estos beneficios están las becas, porque permiten el crecimiento y desarrollo del recurso humano, con lo cual pueden mejorar su desempeño y contribuir para cumplir los objetivos de la organización. Por lo tanto, las becas y subsidios son beneficios no tradicionales que una empresa puede considerar tanto para atraer como para retener al personal.

Carreto, (2017), “Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el Municipio de Guatemala”, Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala. El

estudio estableció como objetivo determinar en qué medida los incentivos económicos y no económicos inciden en la motivación laboral, concluyendo que este tipo de incentivos tienen una incidencia positiva en la motivación laboral del recurso humano, lo que permite retenerlo y por lo tanto disminuir la rotación del personal, beneficiando a la empresa porque de esa forma disminuye los costos de rotación. Asimismo, se estableció que las empresas están apostando por otorgar a sus colaboradores incentivos innovadores, dejando por un lado incentivos económicos y no económicos tradicionales, tales como: bonificaciones, seguro de vida y migrando hacia modelos innovadores como: servicios de guardería, clases de yoga, gimnasios y becas.

Carrillo, (2017), "Desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de la modalidad beca 18 y su influencia en el nivel de satisfacción de los empleadores-Tacana 2016", Perú, Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Planteó: ¿de qué manera el desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios influye en el nivel de satisfacción de los empleadores?, dicho estudio tuvo como objetivo determinar si el desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios influyen en el nivel de satisfacción de los empleadores, utilizando como metodología el diseño no experimental, descriptivo y transeccional, definiendo una población constituida por 27 empleadores donde están laborando los egresados beneficiarios y una muestra no probabilística de 18 egresados del programa y se utilizó una encuesta y un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Con el estudio concluyó que el desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de beca influye en el nivel de satisfacción de los empleadores, ya que los egresados demuestran el desarrollo de sus competencias técnicas, metódicas, personales y sociales, lo que conlleva a que los empleadores se encuentren notablemente satisfechos, por lo que recomendó desarrollar con responsabilidad social el seguimiento y monitoreo de los egresados beneficiarios, en cuanto a las competencias técnicas, para elevar el nivel de satisfacción de los empleadores-Tacana.

Mazariegos, (2016), "Análisis del impacto y eficiencia de la cooperación internacional para el desarrollo en el fortalecimiento de capacidades del recurso humano en la base de limitaciones y demanda de becas para estudios superiores (caso programas administrados y gestionados por SEGEPLAN) años 2009-2013", Guatemala, Tesis para optar al grado de Licenciada en Relaciones Internacionales, Universidad de San Carlos de Guatemala, comentó que en Guatemala existen entidades públicas e internacionales que se interesan por el desarrollo del país, ofreciendo oportunidades de superación y mejora en diferentes ámbitos, a través de becas de educación y capacitación a un nivel de postgrado y cursos cortos, pero desafortunadamente no se aprovechan, debido a: la falta de motivación y visión de los candidatos, financiamientos parcial y principalmente por el desconocimiento de la existencia de las mismas. Debido a dichas situaciones analizó el impacto y eficiencia de la cooperación internacional, a través del método descriptivo y analítico, las técnicas de observación, documental y de campo, así como la utilización de una guía de entrevista que facilitó la comprensión de la información. Con dicho estudio concluyó que existe cierta deficiencia en las campañas de divulgación, desmotivación de los candidatos por los procesos burocráticos administrativos, entre otros. Por lo tanto, recomendó que se incremente la participación en eventos de promoción y que SEGEPLAN realice un diagnóstico serio y profundo, para indicar las necesidades reales del país para la capacitación de los profesionales que deseen especializarse en el extranjero.

Prieto, (2013), "Modelo de gestión del talento humano como estrategias para retención del personal", Colombia, Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, Universidad de Medellín. Con dicho estudio concluyó en que las organizaciones luchan por atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos, solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. Asimismo, manifestó que se debe desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, precisar si tienen las capacidades para ocupar cargos superiores en la organización. La gestión del talento humano se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende de lo que las personas

hacen y como lo hacen, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Por lo tanto, la gestión humana es capaz de transformar la organización radicalmente, para que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, con lo cual se logra conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos y mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

López, (2013), "Evaluación de impacto del programa de becas y créditos sobre el acceso a la educación superior", Chile, Tesis para optar al grado de magister en economía aplicada memoria para optar al título de ingeniera civil industrial, Universidad de Chile, dicha investigación se realizó para determinar ¿cómo las ayudas estudiantiles afectan las decisiones de matrícula de los alumnos, en instituciones universitarias?, estableciendo como objetivo identificar cuáles eran las becas o créditos más eficientes, en busca de aumentar la cobertura en educación superior y entender cómo mejorar el sistema de ayudas estudiantiles que se entregaban, para ello se utilizó el método de regresión discontinua ya que la selección de los individuos a investigar no fue aleatoria, concluyendo en que al disponer de algún tipo de ayuda financiera en forma de becas o créditos incrementa la probabilidad de matrícula de los estudiantes, acrecentándose el efecto cuando se considera alumnos de quintiles de ingreso más bajo, dichos resultados también reflejaron que el efecto de las becas sobre los quintiles más vulnerables era mayor que el efecto de los créditos sobre el mismo grupo, por lo tanto consideró que para investigaciones futuras como las ayudas estudiantiles que el estado otorga pueden afectar otras variables de resultado como: rendimiento en la educación superior, empleabilidad, duración de la carrera entre otras, para lo que se debe contar con una base que provea las variables necesarias.

## **2 MARCO TEÓRICO**

La formación y capacitación del recurso humano es importante en cualquier etapa de su vida, porque le permite mejorar sus competencias, las cuales influyen en el desempeño laboral, beneficiando a cualquier organización para el logro de sus objetivos, es de esta forma como la administración de recursos humanos juega un papel fundamental porque es la responsable de gestionar los procesos de formación y capacitación, importantes para reducir la brecha de conocimientos y conseguir los resultados que se establezcan.

### **2.1 Recursos humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. (Chiavenato, 2011, p.81)

El recurso humano de la organización se considera el más importante, porque sin este los demás recursos no cumplirían la función que les corresponde, la maquinaria y equipo no funcionarían sin la intervención de las personas, el recurso financiero no podría invertirse y generar renta y los recursos materiales seguramente estaría desaprovechados, sino hubiera quien los administrara eficientemente.

### **2.2 La Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano actualmente se enfrenta a diversos desafíos en un entorno globalizado en la economía del conocimiento, donde el conocimiento tiene un valor económico, como la tierra, el capital y el trabajo. (...) Dentro de los desafíos

a los que se enfrenta los gestores del talento humano, se encuentra principalmente el cambiar su manera de pensar y actuar, sobre las concepciones que tiene el hombre, la orientación que se da al recurso humano en la organización, la percepción que tiene del talento humano y la relación laboral que establece con ese personal que puede ser talentoso para la organización. (Liquidano, 2012, p.60)

Las organizaciones deben orientar la gestión del talento humano en la planificación estratégica de la organización, ya que es una herramienta de trabajo y medición que define el camino a seguir, en donde el talento humano juega un rol fundamental, para el logro de las metas.

### **2.2.1 Funciones de la administración del talento humano**

La administración del talento humano es la responsable de coordinar todas las actividades que se involucran para: reclutamiento y selección, inducción y capacitación, compensaciones laborales, evaluación y desarrollo, relaciones laborales y seguridad y salud laboral. Recursos humanos es una de las áreas esenciales de las organizaciones porque es la responsable de atraer al mejor talento y siendo así, también debe encargarse de retenerlo, con las condiciones necesarias que lo motiven a quedarse en la organización, aportando sus conocimientos, habilidades y experiencias lo cual se verá reflejado en un desempeño satisfactorio. “La gestión humana debe concebir la calidad en cada uno de sus procedimientos pero para ello es importante que las personas que conforman la organización sepan y quieran hacer las cosas con excelencia” (Armas, Llanos & Traverso, 2017, p.38).

### **2.2.2 Importancia de la planeación del recurso humano**

La planeación del recurso humano es necesaria porque permite tomar en cuenta la necesidad futura del recurso humano.

Un indicador de calidad en la administración es la capacidad para planear, la planeación del recurso humano tiene que ver con la rotación de los colaboradores y con las cambiantes influencias de la sociedad, las innovaciones, la tecnología, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral; por ello se considera a esta planeación como un proceso continuo y amplio, su importancia radica en que permite prever lo que va a suceder, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, los gastos, el número y tipo necesario de colaboradores en determinado período y según los proyectos a realizar. (Alfaro, 2012, p.39)

### **2.3 Compensaciones y beneficios**

Las compensaciones y beneficios son parte de los subsistemas de recursos humanos y son parte de las retribuciones que se otorgan a los trabajadores a cambio del trabajo que realizan.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (Werther, Davis & Guzmán, 2014, p.244)

Chiavenato (citado por García, 2019), indica que las compensaciones organizacionales se pueden clasificar en:

Financieras: a) Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones b) Indirectas: DSR (para trabajadores por hora), vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.

No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.

Existe el denominado salario emocional, el cual se refiere a los beneficios que se le otorgan al trabajador, adicionalmente a su salario establecido.

Abad (citado por García 2019) indica que se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional: a. Formación ofrecida por la empresa b. Calidad de la relación con el supervisor inmediato c. Poder expresar ideas y sugerencias d. Oportunidades de ascenso y promoción e. Retos profesionales f. Planificación de carrera profesional g. Ambiente laboral agradable h. Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Como se ha podido establecer la capacitación y formación, forman parte de los denominados salarios emocionales y son parte de los beneficios que una organización puede otorgar a sus trabajadores, como retribución al desempeño que estos tienen y que conlleva a la consecución de los objetivos y cumplimiento de metas, que es lo que toda organización persigue.

## **2.4 Aprendizaje**

Todas las personas tienen la capacidad de aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas. Las organizaciones aprovechan diferentes medios para desarrollar a sus trabajadores, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo, que es lo que constantemente persiguen. “El aprendizaje ocurre en todo momento, desde el nacimiento del ser humano, por lo que se puede definir como: cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia” (Robbins & Judge, 2009, p.54).

La personalidad humana está compuesta por el factor hereditario y el ambiental que se refiere al aprendizaje, desde el punto de vista psicológico, el ser humano tiene características mentales heredadas, las cuales son transmitidas genéticamente y modificadas con las experiencias aprendidas durante su vida, es así como su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Por lo tanto, la educación influye en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas, en lo que respecta a las

competencias de las personas y de la organización, estas se construyen a partir del aprendizaje. El aprendizaje puede mejorar si: la persona sigue el resultado de su desempeño para evaluarlo; aprende mejor si hay motivación, la distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación; el ejercicio y la práctica son indispensables en este proceso y la retención de habilidades, como puede observarse el aprendizaje depende de la aptitud y las habilidades de cada persona. (Chiavenato, 2011, p.316)

El aprendizaje tiene relación con las instrucciones que el recurso humano complementa a su conducta, lo que significa que aprender tiene relación con el cambio de conducta, de acuerdo a lo que se instruyó. Es preciso tomar en cuenta que enseñar no siempre considera un proceso de aprendizaje por parte de las personas, por lo tanto, se debe dar importancia tanto al aprendizaje como a la enseñanza. (Chiavenato, 2011, p.334)

## **2.5 Formación**

En las organizaciones es importante contar con personal formado en diferentes disciplinas ya que esto permite que puedan desempeñarse en determinadas áreas, en donde la especialización se hace necesaria, debido a los conocimientos tan específicos que se adquieren durante su proceso educativo, tomando en cuenta que: “En la educación, la formación es lo que una persona va obteniendo a lo largo de sus estudios y su vida, es decir, una persona llega a ser un excelente profesional en consecuencia de la buena formación que obtuvo” (Raffino, M. (2020). Concepto de Argentina. Recuperado de <https://www.concepto.de/formacion>).

La formación es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. (Chiavenato, 2011, 322)

## **2.6 Capacitación**

La capacitación es un subsistema de la administración de recursos humanos, que al igual que otros, es importante para el desarrollo del personal, tomando en cuenta que un personal desarrollado podrá estar en condiciones de responder a los objetivos de las organizaciones.

### **2.6.1 Definición de capacitación**

La capacitación es un proceso fundamental en toda organización, por lo que se puede definir como: “Proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado” (García, 2011, p.111).

La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimientos, la práctica y la conducta requeridos por ella. El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos. (Chiavenato, 2011, p.322)

### **2.6.2 Importancia de la capacitación**

La capacitación permite que el recurso humano esté actualizado y responda a los desafíos del siglo XXI, el cual es un proceso al que las empresas se enfrentan constantemente para estar posicionadas en un mercado competitivo.

La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con personal calificado y productivo. La obsolescencia también es una de las razones por la que las organizaciones se preocupan por capacitar al recurso humano, con el fin de actualizar los conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia, por lo tanto, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, lo cual es de beneficio para la empresa. (Thompson, s-f, p.2)

### **2.6.3 Enfoques de la capacitación y el desarrollo**

Wether et al., (2014) refieren que:

Antes de revisar los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser obligatorio para gerentes de nivel medio y para empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar hacia ellas. A pesar de que implican dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales. Cuando es necesario seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación debe considerarse varios factores; ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La eficacia respecto al costo
- El contenido del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Las preferencias y capacidad de las personas que asisten al curso
- Las preferencias y capacidad de la persona que imparte el curso
- Los principios de aprendizaje que se empleen

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. (p. 189)

### **2.6.4 Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo**

Mondy (2010) comenta que:

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que se ven influidos por éstos, entre los cuales se pueden mencionar:

- Apoyo de la alta administración para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, sin este no se podrán lograr los objetivos.

- La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.
- Avances tecnológicos, los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente y cada año el volumen de los conocimientos se duplica, es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. (p.199)

### 2.6.5 Proceso de capacitación y desarrollo

Werther et al. (2014) afirman: “Tanto los especialistas en capital humano como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación” (p.183). En la figura 1 se ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo.

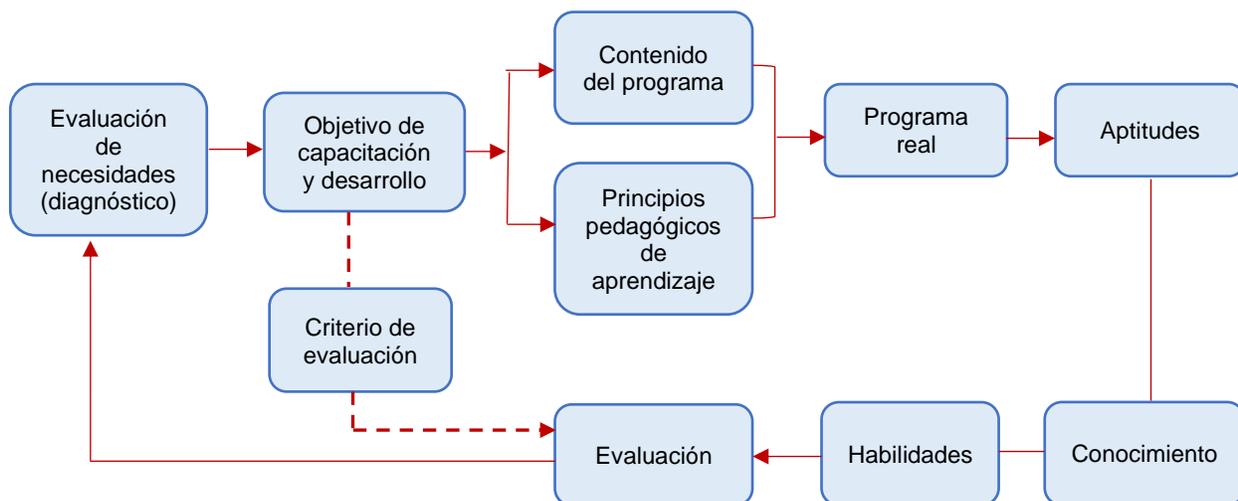


Figura 1. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

Fuente: Werther et al., 2014, p.184

### **2.6.6 Beneficios de la capacitación**

La capacitación genera un sin número de beneficios y esto permite que los colaboradores estén preparados a enfrentar los desafíos del siglo XXI, entre las ventajas que se pueden tener de la capacitación tanto para la organización como para el recurso humano, se dan las siguientes:

#### **Para la organización**

- Mantiene la competitividad
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral y la responsabilidad social
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen institucional
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda a preparar guías para el trabajo
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Promueve el desarrollo del personal
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a reducir los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. (Werther et al., 2014, p.183)

#### **Para el individuos**

- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales

- Elimina los temores a la incompetencia o ignorancia individuales. (Werther et al., 2014, p.183)

#### **Para las relaciones humanas**

- Mejora la comunicación individual y entre grupos
- Ayuda en la orientación a los nuevos empleados
- Hace viables las políticas y reglamentos de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa. (Werther et al., 2014, p.183)

## **2.7 Desarrollo**

“El desarrollo individual de los colaboradores puede generar externalidades positivas en el desarrollo organizacional; sin embargo, ello no necesariamente es una regla.” (Armas et al., 2017, p.109). Una organización puede retener a su recurso humano a través de oportunidades de desarrollo, en donde se obtiene un efecto gana-gana, ya que la empresa gana al tener personal con amplios conocimientos, habilidades y actitudes, que le permitirán desempeñarse mejor y por otro lado el trabajador gana al tener oportunidades de crecimiento que le permitan poner de manifiesto sus competencias.

## **2.8 Diferencia entre formación, capacitación y desarrollo**

El recurso humano se enfrenta a los procesos de capacitación, formación y desarrollo, como parte de la educación que ha recibido en el transcurso de su vida, durante su trayectoria el ser humano aprende constantemente en su entorno laboral, por lo que los procesos de contratación deben enfocarse en buscar recurso humano con las competencias que se definen en el perfil del puesto, es decir debe contar con una serie de requisitos que han sido establecidos para que se logren los resultados.

Los conceptos de capacitación, formación y desarrollo no significan lo mismo, pero guardan relación entre sí, como se menciona a continuación:

**Capacitación:** Es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar las funciones para las que fue contratado.

**Formación:** prepara a la persona para una profesión en particular.

**Desarrollo profesional:** Busca orientar los esfuerzos de generar aprendizaje hacia la especialización. (Armas et al., 2017, p.101)

## **2.9 Programas que contribuyen con la capacitación y formación**

Las organizaciones deben estar conscientes que el recursos humano es el más importante, ya que sin este las finanzas no podrían administrarse por sí mismas, el equipo y maquinarias no podrían funcionar sin la intervención de estos, por lo tanto sabiendo que el conocimiento es fundamental en toda persona, deben contribuir a que sus colaboradores tengan acceso a la formación y capacitación, como parte de los beneficios que se le puede dar al recurso humano, lo que puede ser a través de programas que faciliten los medios para ampliar y actualizar sus conocimientos, mejorar sus habilidades, así como entrenarlos para ocupar puestos de mayor jerarquía, con lo cual estarán motivados, ya que en el futuro podrán tener oportunidad de desarrollarse en la organización; a través de un programa de becas y subsidios se pueden brindar este tipo de beneficios al recurso humano.

### **2.10 Beca**

Se define como: “Subvención para realizar estudios o investigaciones” y para su mejor comprensión define que la subvención es: “Ayuda económica que se da a una persona o institución para que realice una actividad considerada de interés general” (Real Academia Española, 2019. Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/beca>).

Las organizaciones pueden establecer un programa de becas, que facilite a sus colaboradores los medios económicos para que puedan continuar sus estudios, lo cual le beneficiará en el futuro porque podrán disponer de colaboradores con más conocimientos, habilidades y aptitudes, capaces de responder a sus exigencias.

### **2.11 Subsidio**

El subsidio también comprende una ayuda económica que se proporciona con un fin determinado, no precisamente con destino a estudios, según el diccionario ABC lo define como: “Un subsidio es aquella ayuda o auxilio económico extraordinario que es concedido por algún organismo oficial a una persona o agrupación que demuestra que lo necesita para poder satisfacer sus necesidades básicas”.

### **2.12 Sistema**

Se define como: “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (Real Academia Española, 2019. Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/beca>).

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenida del ambiente, las cuales constituyen los insumos de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema o en este caso los subsistemas, operan y transforman esos recursos para tener salidas o resultados que permitirán devolverlos al ambiente, pero no existe la menor duda que además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias. (Chiavenato, 2011, p.10)

En el contexto de una organización los sistemas son todos los procedimientos y recursos que se relacionan entre sí para generar un resultado.

## **2.13 Generalidades del sistema de becas y subsidios de la institución objeto de estudio**

El programa de becas de la Institución fue implementado con la finalidad de disponer de profesionales médicos especializados en diferentes ramas y que fuesen necesarios en la Institución, sin embargo, con el transcurrir de los años también ha sido necesario ampliar este beneficio para personal de las diferentes disciplinas que se desempeñan en las unidades médico-administrativas.

### **2.13.1 Otorgamiento de becas**

De la concesión de becas y subsidios: constituyen el medio para capacitar al personal del Instituto para prestar un buen servicio, formar personal especializado en las disciplinas de la seguridad social y estimular al personal con aptitud, para que desarrolle estudios en las ramas del saber que sean afines a los objetivos y servicios que presta el Instituto. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.2 Lugar en el que se realizará la beca o subsidio**

Las becas se han desarrollado en el país y cuando no se ha encontrado formación local se han realizado en el exterior. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.3 Requisitos para solicitar beca**

Los Acuerdos 1090 y 1376 de Junta Directiva establece los requisitos para aplicar a las becas, los cuales se describen a continuación:

- Ser guatemalteco.
- Acreditar buena salud.

- Ser trabajador regular del Instituto con un mínimo de dos años de labores ininterrumpidas. Se exceptúa de este requisito a los Médicos Residentes del Instituto, quienes podrán optar a las becas y subsidios si hubieren cumplido el plan completo de Residencia. Reformado por el acuerdo 1376, quedando de la forma siguiente: Ser trabajador del Instituto con un mínimo de un año ininterrumpido de labores. Los médicos residentes que han estado en el último año de residencia médica han podido participar en el proceso de convocatoria para optar a una beca o subsidio y previo al otorgamiento de la beca, debieron haber presentado constancia de cierre de pensum.
- Contar con el visto bueno del jefe inmediato superior.
- Presentar solicitud escrita ante el Gerente del Instituto acompañada de los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos para optar a la beca.
- Acreditar el nivel académico o técnico requerido en cada caso. Los profesionales universitarios presentar constancia de colegiado activo.
- Cumplir los demás requisitos que el Plan de Becas y Subsidios establezca. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

Los planes de becas y subsidios 2019 y 2020 establecieron otros requisitos para aplicar a las becas, los cuales se describen a continuación:

- Récord Laboral
- Resultado satisfactorio de la evaluación del desempeño
- Perfil del participante que requieran los centros de formación

#### **2.13.4 Proceso de selección por oposición**

Para el otorgamiento de becas se debe cumplir con lo siguiente:

- La adjudicación de becas con duración de hasta seis meses, se hará con base a la relación de éstas con el trabajo que desempeña el candidato, su formación académica, curriculum vitae, méritos personales y profesionales.
- La adjudicación de becas con duración mayor a seis meses, además de las condiciones establecidas en el párrafo anterior, se hará por el sistema de oposición de acuerdo a las normas que el Comité de Becas establezca en el correspondiente instructivo. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.5 Otras condiciones que deben observarse**

Los trabajadores podrán disfrutar de más de una beca, de conformidad a lo siguiente:

- Después de haber gozado de una beca de especialización total o parcial.
- Cuando se trate de becas de actualización en pro de la capacitación y superación del personal.
- Si dentro de un período de cuatro años, no ha gozado de más de dos becas. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.6 Beneficios que se pueden otorgar**

El personal seleccionado para adjudicarle beca podrá disfrutar de los beneficios siguientes:

- Beneficio económico por el tiempo que dure la beca, tomando en cuenta que si la beca dura más de un año se le asignará presupuesto por cada año de duración de los estudios.

- Permiso con goce de salario durante el tiempo que dure la beca, en los casos que sean necesarios. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.7 Procesos del programa de becas y subsidios**

Los Planes de Becas y Subsidios 2019 y 2020 establecieron los procesos que se describen a continuación:

#### **2.13.7.1 Diagnóstico de necesidades de becas**

Es el documento que se elabora para establecer los requerimientos de capacitación, especialización o actualización técnico profesional de la Gerencia, Subgerencias y Contraloría General del Instituto y que después de priorizar lo más importante, es la herramienta que sirve de base para elaborar el Plan de Becas y Subsidios.

#### **2.13.7.2 Elaboración del Plan de Becas y Subsidios**

Es el documento donde se establece los programas académicos que serán ofertados para becas del recurso humano, de acuerdo a las necesidades de especialización de la Gerencia, Subgerencias y Contraloría General del Instituto, para lo que se debe investigar la formación que ofrecen los diferentes centros formativos del país y del extranjero.

#### **2.13.7.3 Convocatoria**

La convocatoria es la invitación que se hace para promover la participación de los trabajadores, en el proceso de reclutamiento para optar a una beca, la cual es publicada tres veces por semana a través de correo institucional y página web del Instituto.

#### **2.13.7.4 Reclutamiento de candidatos**

Es el proceso a través del cual todos los candidatos presentan requisitos para optar a una beca, durante un plazo definido.

### **2.13.7.5 Selección de becarios**

Es el proceso que realiza el Comité de Becas y Subsidios, para elegir a los candidatos a becas, de conformidad a las puntuaciones más altas.

### **2.13.7.6 Adjudicación de becas**

Es el proceso a través del cual la Junta Directiva autoriza las becas a los candidatos seleccionados.

### **2.13.8 Obligaciones de los becarios**

Con el fin de aprovechar el recurso humano capacitado y especializado a través del sistema de becas y subsidios, los becarios deben cumplir con:

- Firmar contrato de beca
- Cumplir con los requisitos y el tiempo previsto para el desarrollo de la beca en la institución docente.
- Enviar al Comité de Becas un informe mensual de las evaluaciones del entrenamiento durante el tiempo que dura la beca, avalado por la entidad docente.
- Rendir un informe técnico final para establecer posibilidades de innovación en los servicios del Instituto y bibliografía para la biblioteca. Copia de este informe se destinará al Consejo Técnico para su conocimiento.
- Impartir docencia al personal y dirigir proyectos de aplicación sobre los conocimientos adquiridos.
- A su regreso, laborar para el Instituto un tiempo igual al doble de duración de la beca o subsidio, en jornada continua de trabajo y en la unidad más conveniente a los intereses institucionales.
- Otras obligaciones que se establezcan en el contrato de beca. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.9 Sanciones**

Si los becarios incumplen con las obligaciones establecidas, se les podrá aplicar las sanciones siguientes:

- Amonestación escrita.
- Suspensión parcial o total de la pensión temporal o subsidio.
- Cancelación de la beca. Los becarios a quienes se les cancele la beca por incumplimiento o indisciplina y a los que a su regreso se retiren del Instituto por causas imputables a ellos, antes de cumplir el tiempo establecido en el contrato quedarán obligados a reintegrar el doble del monto de los gastos en que el Instituto haya incurrido con motivo de la beca.
- Cualquier otro incumplimiento dará lugar a la aplicación de sanciones conforme al reglamento. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### **2.13.10 Cancelación de Beca**

La beca o subsidio se podrá cancelar por alguna de las causas siguientes:

- Por mal comportamiento, faltas disciplinarias, bajo rendimiento académico y a solicitud expresa de la entidad docente.
- A petición del becario por causas plenamente justificadas.
- Por causas de fuerza mayor. (Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto. 2002)

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Planteamiento del problema

¿El sistema de becas y subsidios de la institución de servicios de salud objeto de estudio, ha logrado los objetivos propuestos?

En la administración del recurso humano como en cualquier ámbito de la administración, la efectividad es fundamental y determinante para que los procesos sean viables y contribuyan a una gestión encaminada al logro de los objetivos, lo cual conlleva a alcanzar la meta. Algunas instituciones del país, enfocadas en que el recurso humano es el más importante de cualquier entidad, cuentan con un sistema de becas y subsidios, como parte de los beneficios establecidos para los trabajadores, facilitando los medios necesarios (económico y tiempo) para formación y capacitación, conscientes que de esta forma dispondrán de trabajadores actualizados y especializados en diferentes campos, con las competencias necesarias para un óptimo desempeño.

La Institución cuenta con una normativa establecida en el año 2002 que define los lineamientos para el funcionamiento del sistema de becas y subsidios, entre los cuales considera: obligaciones para los becarios y sanciones por el incumplimiento a los compromisos de la becas, los que han limitado la motivación de los trabajadores para aprovechar los beneficios establecidos, si bien es cierto que la normativa tiene como objetivo fortalecer la administración técnica, efectiva, ágil, oportuna y dinámica del recurso humano al servicio de la Institución, también impulsa el desarrollo integral del recurso humano, por lo que debe buscar estrategias que permitan su cumplimiento.

El sistema de becas y subsidios comprende: convocatoria, reclutamiento y selección de candidatos, adjudicación de becas, control y monitoreo de becarios; sin embargo, en el último quinquenio pese al esfuerzo por mejorar su ejecución no ha logrado alcanzar la meta, ya que aunque el plan anual de becas y subsidios ha incluido diversidad de programas académicos, no abarca todos los niveles, lo que desmotiva a un número

significativo de trabajadores, que tienen el deseo de seguir superándose, pero por no contar con los recursos necesarios, dejan por un lado la superación.

Asimismo, la convocatoria de las becas y subsidios no ha tenido el alcance esperado, lo cual ha limitado la captación de candidatos, desaprovechándose el beneficio que tienen los trabajadores para las oportunidades de formación y capacitación.

Por lo tanto, se determinaron las causas que no han permitido obtener los resultados esperados, las cuales fueron fundamento para realizar una propuesta congruente que contribuya a cumplir la meta, la cual tiene como objetivo que los trabajadores aprovechen el beneficio que se otorga, para formación y capacitación.

### **3.1.1 Unidad de análisis**

Fueron objeto de estudio 125 trabajadores de las unidades metropolitanas y quienes no han sido beneficiados con una beca, ni subsidio.

### **3.1.2 Período histórico**

El trabajo se realizó en la institución objeto de estudio y abarcó el período de mayo a julio de 2020.

### **3.1.3 Ámbito geográfico**

Institución de servicios de salud, ubicada en el Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos constituyeron el propósito para realizar el trabajo profesional de graduación, relacionado con la evaluación del sistema de becas y subsidios de una institución de servicios de salud, por lo que se establecieron de la forma siguiente:

### **3.2.1 General**

Evaluar la efectividad del funcionamiento del sistema de becas y subsidios de una institución de servicios de salud, para establecer áreas de mejora.

### **3.2.2 Específicos**

Analizar la normativa del sistema de becas y subsidios, para evaluar si establece condiciones que limiten la participación de los trabajadores, en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos a becas.

Establecer si la programación anual de becas y subsidios es de interés de los trabajadores, para hacer propuestas congruentes que coadyuven a su aprovechamiento.

Demostrar si el programa de comunicación interna es efectivo, para promocionar el plan anual de becas y subsidios.

## **3.3 Métodos**

El método utilizado permitió obtener los datos necesarios, para establecer si el sistema de becas y subsidios ha alcanzado las metas establecidas, por lo que se describe a continuación:

### **3.3.1 Método analítico**

Esté método fue útil en el proceso de consulta bibliográfica, aplicando la síntesis para documentar el marco teórico.

## **3.4 Técnicas**

Las técnicas definidas para el presente trabajo son herramientas que permitieron realizar el diagnóstico del sistema de becas y subsidios, de la institución de servicios de salud, por lo que se mencionan las siguientes:

### **3.4.1 Documentales**

Se consultó la normativa, programaciones, informes, del sistema de becas y subsidios, así como textos para la obtención de los datos.

### **3.4.2 De campo**

A través de la encuesta y entrevista se recogió la información de campo, utilizando el muestreo no probabilístico, para la cual se estableció una muestra de 125 trabajadores, y adicionalmente se entrevistó al jefe del área de becas y subsidios quien apoyó facilitando la información necesaria.

## **3.5 Instrumentos**

Los instrumentos que se consideraron necesarios para el trabajo de campo se mencionan a continuación:

- Se elaboró un cuestionario en google form que incluyó una serie de preguntas relacionadas con los objetivos definidos, instrumento que se envió a través de correo electrónico y whatsapp a los 125 trabajadores encuestados.

- Se utilizó un cuestionario que sirvió de guía para entrevistar al jefe del área de becas y subsidios, quien proporcionó la información necesaria.

### **3.6 Procedimiento para realizar el trabajo profesional de graduación**

Para elaborar el trabajo se llevaron los pasos siguientes:

- Realizar el diagnóstico que permitió determinar las debilidades y fortalezas del sistema de becas y subsidios, a través de:
  - Identificación y selección de muestra: Definida la muestra, a través de la red de contactos se identificó a los trabajadores que colaborarán con el cuestionario.
  - Aplicación de instrumentos: encuesta y entrevista
  - Organización y tabulación de datos: Obtenidos los datos se procedió a su clasificación y tabulación, en los programas de Word y Excel.
- Análisis de datos: Esta es una de las secciones más importantes de la investigación, ya que permitió la interpretación de los resultados obtenidos, identificando los principales hallazgos.
- Elaboración de la propuesta de mejora.

### **3.7 Proceso de implementación**

El proceso de implementación se enfocó en la propuesta de modificación de la normativa del sistema de becas y subsidios, la cual establece los lineamientos del funcionamiento de ese sistema.

### 3.7.1 Ejes de la propuesta

Los ejes en los cuales se enfocó la propuesta de modificación de la normativa son:

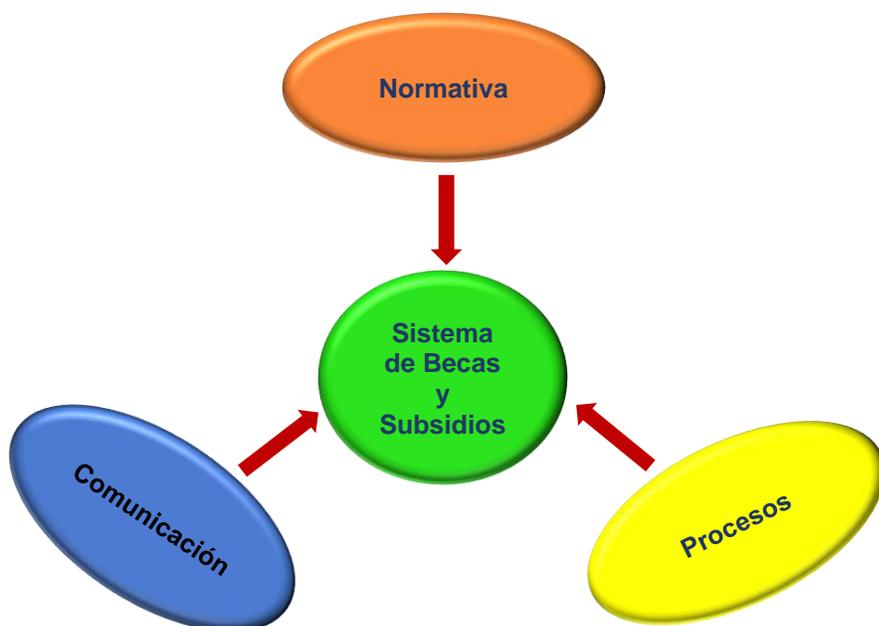


Figura 2. Ejes de propuesta.

Fuente: Creación propia de conformidad al enfoque de la propuesta que se hará a la Institución.

### 3.7.2 Fases para la implementación del plan de mejora

Para realizar la propuesta de mejora del sistema de becas y subsidios fue necesarios los pasos siguientes:

- Diagnosticar el funcionamiento del sistema de becas y subsidios, estableciendo las principales causas que no han permitido alcanzar las metas.
- Analizar la información obtenida de las encuestas y entrevista del jefe del área, con la finalidad de determinar las principales causas que han generado las deficiencias del sistema de becas y subsidios.

- La propuesta se elaboró tomando en cuenta los puntos de mejora detectados, con el objetivo de establecer condiciones que favorezcan en la gestión del sistema de becas y subsidios.
- Implementación: Para la implementación de dicha propuesta, se debe presentar al Comité de Becas y Subsidios, quien debe analizar, avalar y enviar a Gerencia, para aprobación de la Junta Directiva.

## 4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el estudio realizado se encuestó a una muestra de 125 trabajadores de las diferentes unidades médico-administrativas del Municipio de Guatemala y se entrevistó a la jefe del programa de becas y subsidios de la Institución objeto de estudio, obteniéndose resultados importantes para comprobar la efectividad del programa de becas y subsidios.

### 4.1 Datos generales

#### 4.1.1 Resultados obtenidos

Los datos sociodemográficos que se consideraron importantes consultar son, la edad del trabajador y el sexo, por lo que a continuación se presenta la información obtenida.

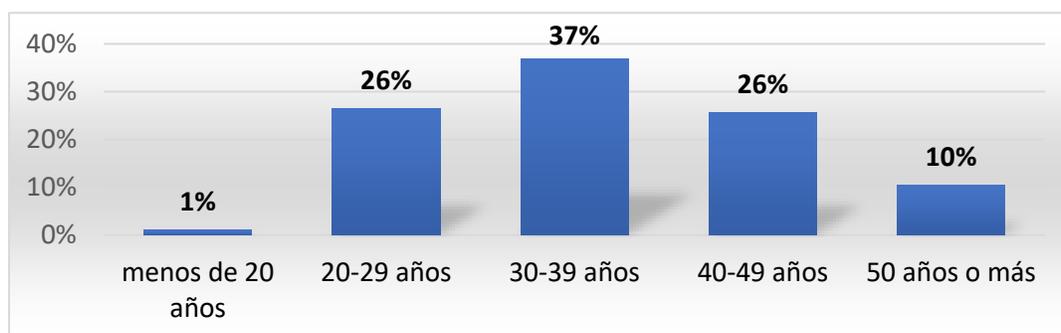
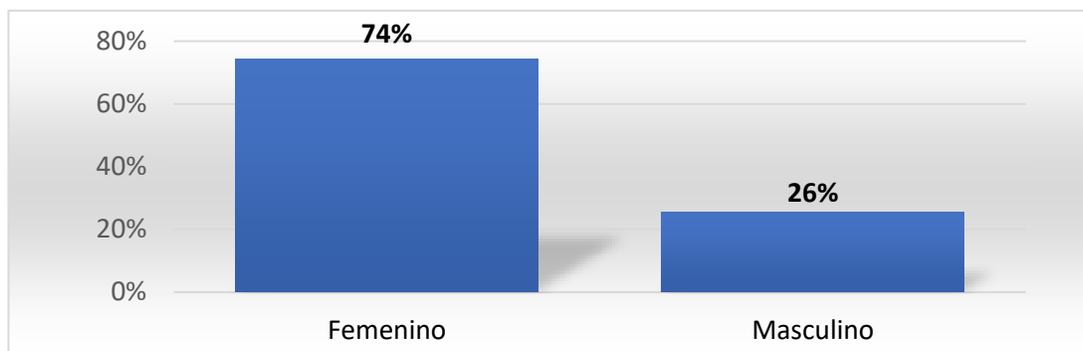


Figura 3. Edad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

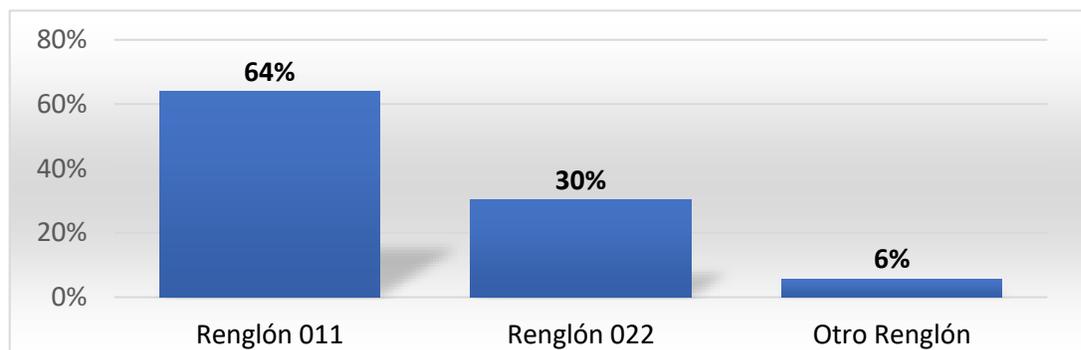
De conformidad al resultado de la encuesta se estableció que del total de trabajadores encuestados 46 están entre 30-39 años, 33 tienen entre 20-29 años, 32 tiene entre 40-49 años y 13 son entre 50 y más años, por lo que dichos resultados reflejan que la mayoría del personal encuestado es menor de 50 años, quienes están muy interesados con los beneficios de las becas que otorga la Institución.



*Figura 4. Sexo de los encuestados.*

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los datos obtenidos se pudo establecer que del personal encuestado 93 son de género femenino y 32 masculino, dato importante porque el sexo femenino cada día busca desarrollarse, a través de este beneficio que otorga la Institución.



*Figura 5. Renglón presupuestario en el que está contratado.*

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con la información obtenida se estableció que, de los trabajadores que participaron en la encuesta 80 están contratados en el renglón 011 que son los que están contratados permanentemente, 38 son del renglón 022, que corresponde al personal que trabaja por contrato de un año y 7 están contratados en otro renglón, que el tipo de nombramiento es temporal.

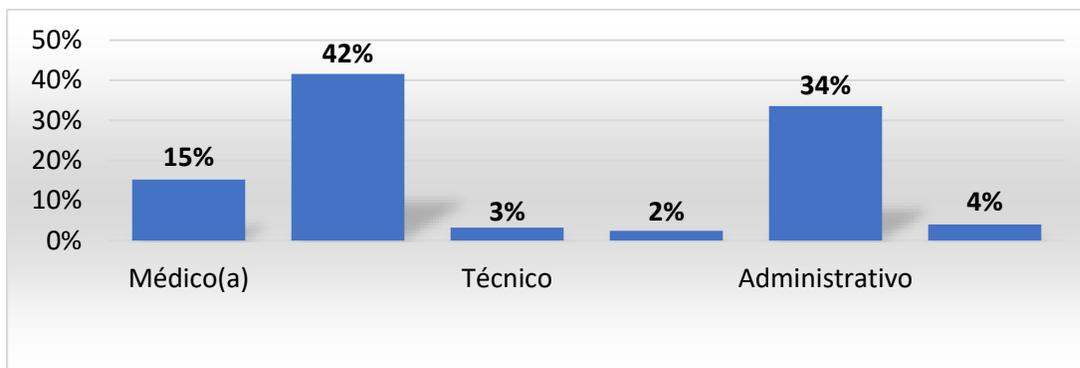


Figura 6. Cargo que ocupa.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

En la gráfica anterior se puede establecer que del personal encuestado 52 son enfermeros, 42 es personal administrativo, 19 son médicos, 5 son de otros cargos, 4 técnicos y 3 ocupan puestos de jefatura, como se puede observar es más sobresaliente la participación del personal de enfermería, administrativos y en un porcentaje más reducido el área médica, las otras tres áreas su participación es muy reducida.

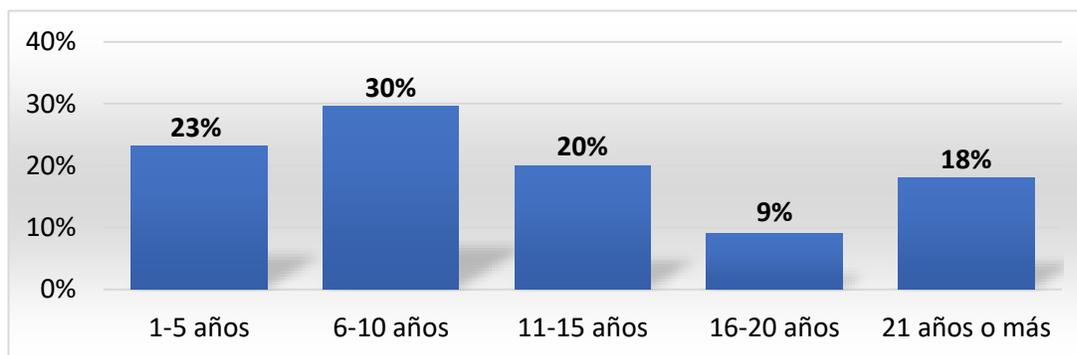


Figura 7. Tiempo de laborar en la Institución.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Según los datos obtenidos de los encuestados en relación al tiempo que tienen de laborar en la Institución, se estableció que 37 trabajadores tienen entre 6-10 años, 29 de 1-5

años, 25 de 11-15 años, 22 de 21 años o más y 12 entre 16-20 años, los datos reflejan que la mayor parte de los colaboradores tienen menos de 15 años de labores y aunque superan el año ininterrumpido que establece la normativa para el otorgamiento de becas, no han gozado de este beneficio.

## 4.2 Programa de becas y subsidios

La opinión de los trabajadores en relación al programa fue importante, para determinar la efectividad de su funcionamiento, comprobándose datos interesantes como los siguientes:

### 4.2.1 Resultados obtenidos

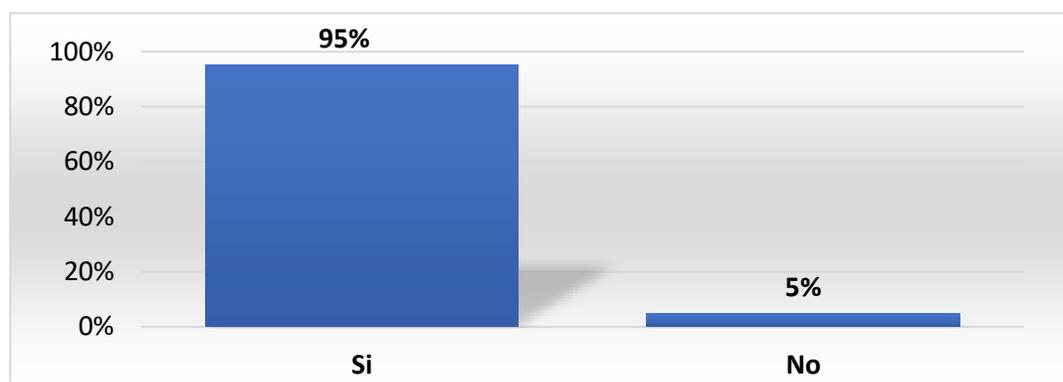
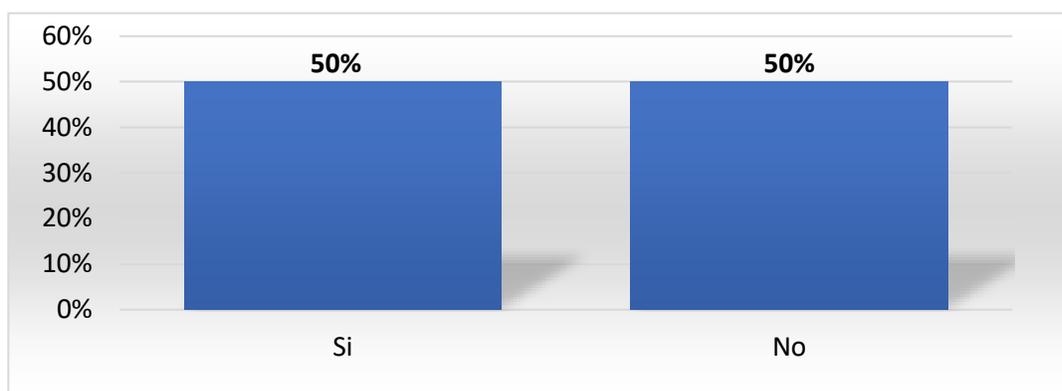


Figura 8. La Institución cuenta con un programa de becas y subsidios.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

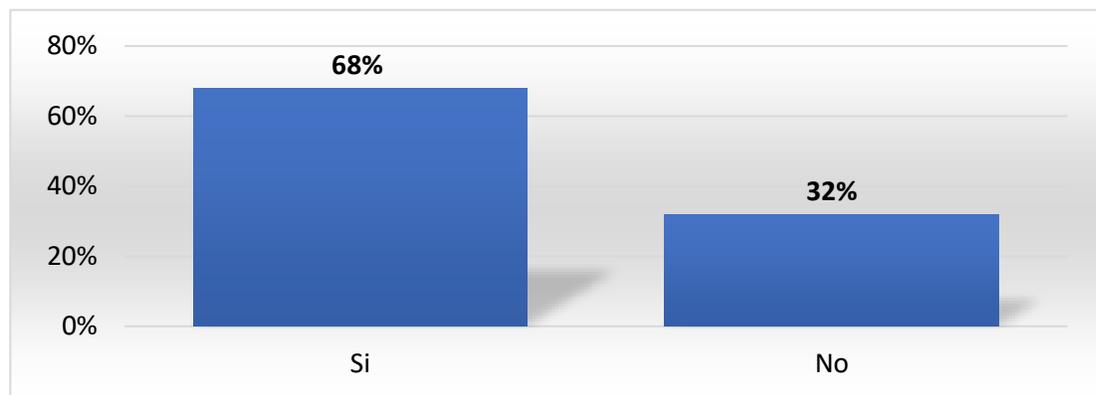
De conformidad a los datos obtenidos se estableció que de los encuestados 119 saben que la Institución cuenta con un programa de becas y 6 no sabían, lo que indica que únicamente una cantidad bien reducida desconoce que existe este tipo de beneficios.



*Figura 9. El trabajador sabe en donde le pueden dar información de las becas y subsidios.*

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los datos obtenidos se comprobó que 62 trabajadores encuestados si saben en que departamento les pueden dar información de las becas y 63 no lo saben, lo cual indica que la mitad de los trabajadores desconocen el contacto para obtener información.



*Figura 10. El trabajador sabe que el plan de becas incluye diplomados, carreras técnicas, especialidades, postgrados y maestrías.*

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

De conformidad a la información obtenida se comprobó que 85 trabajadores si conocen el tipo de programas académicos que incluye el plan de becas y 40 no estaban enterados, lo cual evidencia que se desconoce aspectos relevantes de dicho beneficio.

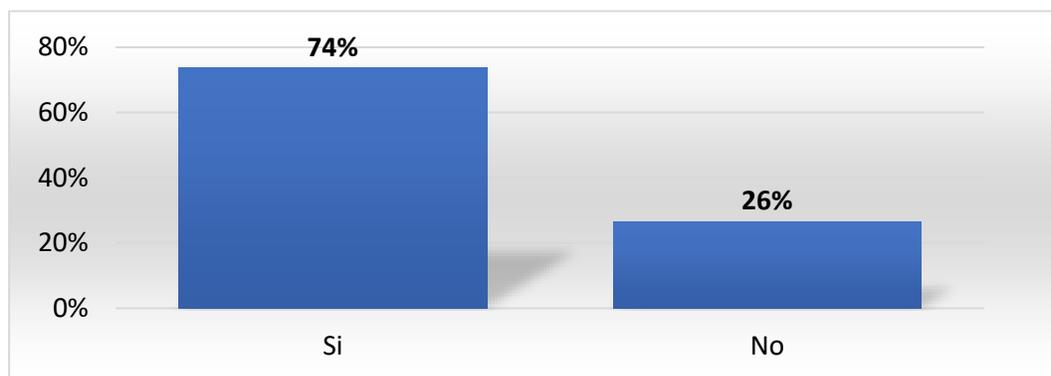


Figura 11. El trabajador se interesa por las becas y subsidios que otorga la institución.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los datos obtenidos se comprobó que 92 de los encuestados manifestaron que sí se han interesado por las becas que otorga la institución y 33 indicaron que no, estos datos demuestran que a la mayoría si le importa este tipo de beneficios que favorecen en su crecimiento personal.



Figura 12. Razón por la que no le interesa las becas.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los datos obtenidos de los trabajadores que no se han interesado en las becas, se comprobó que 13 indicaron que las becas son para un nivel superior, 11 manifestaron que son muchos compromisos los que se adquieren al tener beca, 3 comentaron que ninguna beca les ha interesado, 1 informó que no tiene planes de estudiar y 5 expresaron que es por otra razón.

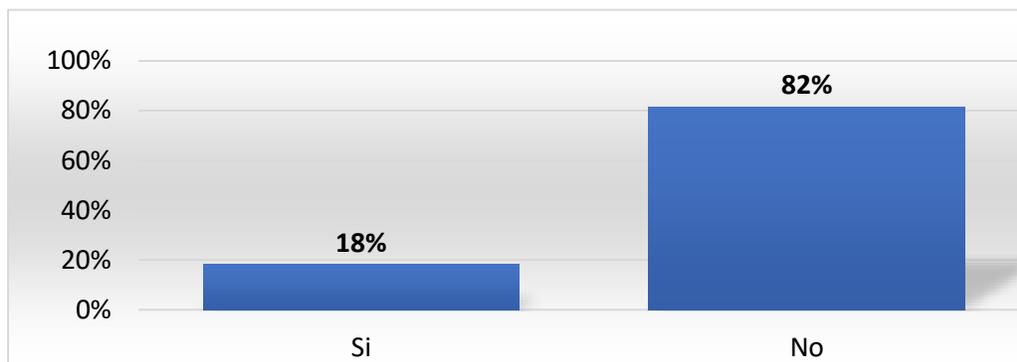


Figura 13. El trabajador ha solicitado beca en la Institución.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los resultados obtenidos se estableció que 102 encuestados expresaron que no han solicitado beca y 23 indicaron que si, por lo que se puede deducir que un grupo reducido es el que se ha motivado a solicitar este beneficio.

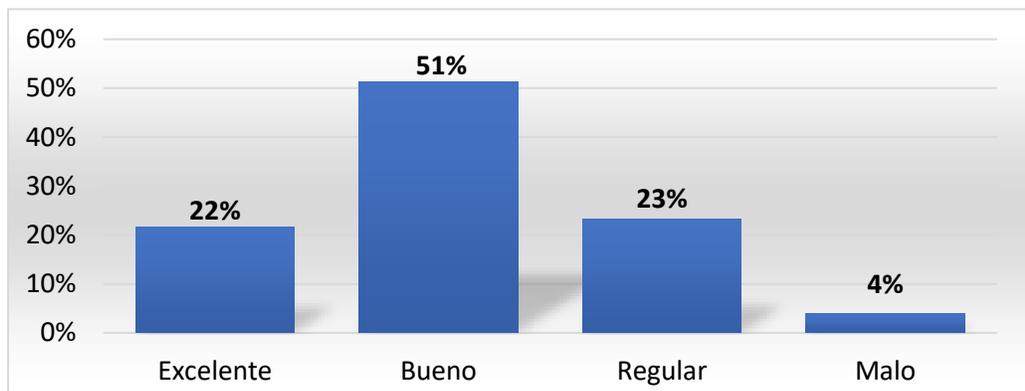


Figura 14. Percepción del trabajador con respecto al funcionamiento del programa de becas y subsidios.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

De conformidad a los resultados obtenidos respecto al funcionamiento del programa, se comprobó que 64 trabajadores expresaron que es bueno, 27 manifestaron que es excelente, 29 que es regular y 5 que es malo, como se puede notar el recurso humano de la Institución habla bien del programa.

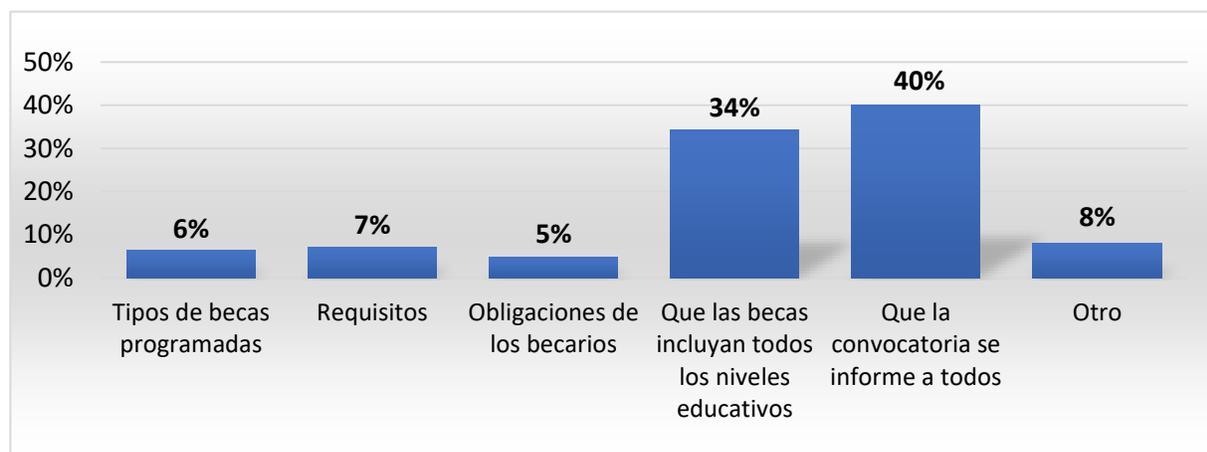


Figura 15. Sugerencias para mejorar el programa de becas y subsidios.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

De acuerdo a los resultados obtenidos 49 colaboradores manifestaron que se puede mejorar si la convocatoria se informa a todos, 43 indicaron que se incluyan todos los niveles educativos, 9 comentaron que en los requisitos, 8 expresaron que en el tipo de becas, 6 comentaron que en los que se refiere a obligaciones de los becarios y 10 dijeron que en otros; se puede observar que los datos más altos se inclinan a que se incluyan becas para todos los niveles educativos y que la difusión de la convocatoria tenga todo el alcance necesario.

#### **4.2.2 Análisis del programa de becas y subsidios**

De conformidad a los datos obtenidos se estableció que, los canales de comunicación que utiliza la Institución para promover la participación del recurso humano en el proceso de reclutamiento para optar a becas y subsidios, no tiene el alcance necesario, ya que aunque la mayoría de los casos refirieron que sí saben que la Institución otorga este tipo de beneficios, la mitad de la población encuestada manifestó que desconoce donde le pueden dar información al respecto y un porcentaje significativo comentó que sí tiene conocimiento del tipo de becas que se otorgan. Los canales de comunicación interna de la Institución son un punto de mejora, para que la información de becas mejore su alcance, con la finalidad que estos aprovechen los beneficios que se otorgan para su capacitación, especialización o actualización técnico-profesional, que permite su crecimiento personal y mejorar su rendimiento.

En la actualidad los trabajadores se interesan por superarse y aunque en muchos casos no cuenten con los recursos financieros, buscan los medios para lograrlo, es por ello que el programa de becas y subsidios es de gran beneficio para el recurso humano, ya que provee los medios necesarios para que puedan cumplir sus metas personales; lo cual se confirma con los datos obtenidos que indican que el 74% de la población encuestada manifestó que si se ha interesado por las becas, sin embargo, la otra proporción indicó que este beneficio no les ha interesado y es debido a diferentes razones, entre las que sobresalen: las becas solo son para niveles educativos superiores y las obligaciones que adquieren con la beca; situaciones que los inclina a no aprovechar este beneficio, por lo que solo un porcentaje reducido ha solicitado beca.

A pesar de las diferentes situaciones que se han mencionado, el programa de becas y subsidios es bien calificado, ya que con la información recabada se pudo establecer que solo el 4% opinó que el funcionamiento de éste es malo; por lo que como puntos de mejora indicaron los siguientes: que las becas se otorguen para todos los niveles educativos y que la difusión de la convocatoria llegue a todo el personal, esta información pone en evidencia que los trabajadores buscan que todos tengan la oportunidad de obtener dicho beneficio y que se les facilite la información necesaria para participar en el

proceso de reclutamiento para optar a las becas y subsidios. Asimismo, con un porcentaje muy reducido, pero no por eso es de menos importancia, indican que se puede mejorar en lo que respecta a los requisitos, obligaciones de los becarios y el tipo de becas que se programen.

### 4.3 Proceso de convocatoria de becas y subsidios

La convocatoria es un proceso importante para reclutar a los candidatos potenciales a las becas y subsidios, por lo que la efectividad con la que se realice permitirá cumplir la meta establecida.

#### 4.3.1 Resultados obtenidos

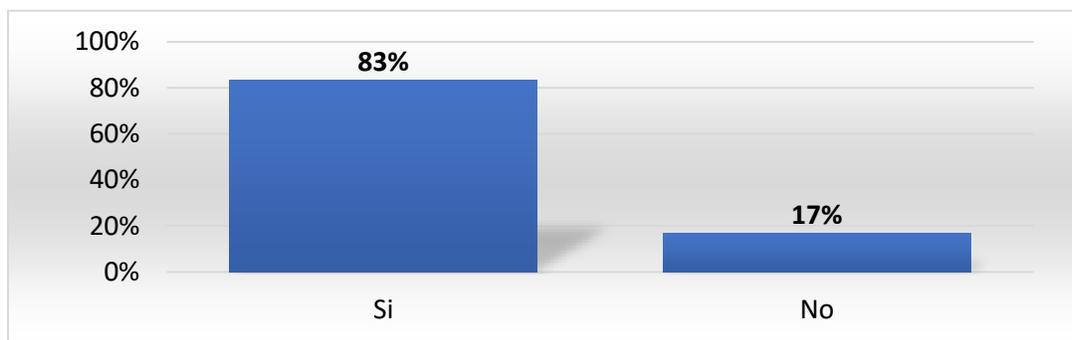


Figura 16. La convocatoria de becas se ha visto en los últimos 5 años.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

De conformidad a los datos obtenidos se comprobó que 104 encuestados si han visto alguna convocatoria y 21 no, por lo que la información si está teniendo un alcance considerable, aunque no del 100%.

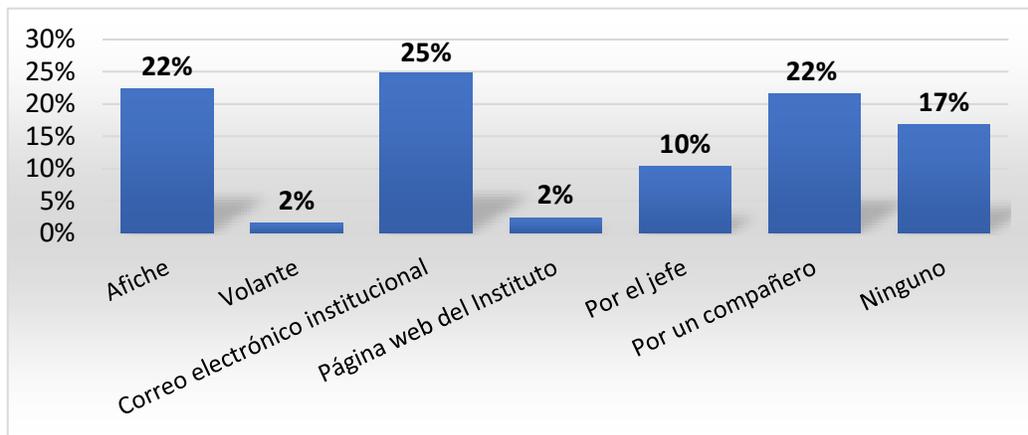


Figura 17. Medios en los que se ha visto la convocatoria.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los resultados obtenidos se estableció que los trabajadores han visto la convocatoria por diferentes medios: 28 encuestados manifestaron que, a través de afiches, 2 por volantes, 31 por correo electrónico, 3 por la página web de la institución, 13 por el jefe que tienen, 27 por algún compañero y 21 comentaron que por ninguno. Dichos datos demuestran que, sí se difunde la información, aunque no tiene todo el alcance esperado.

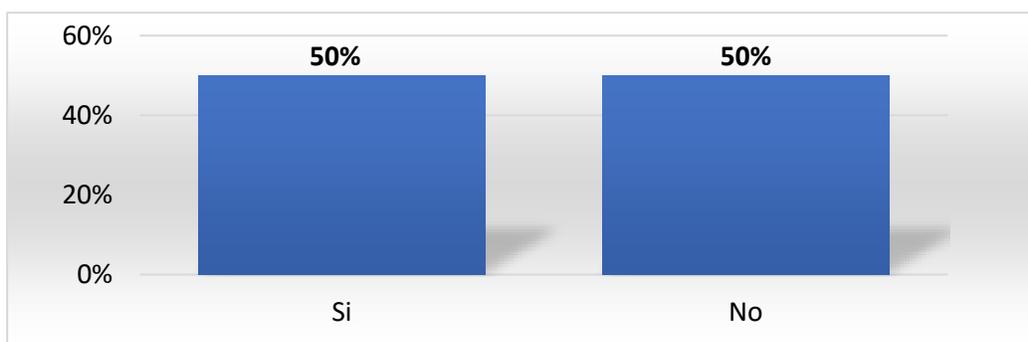
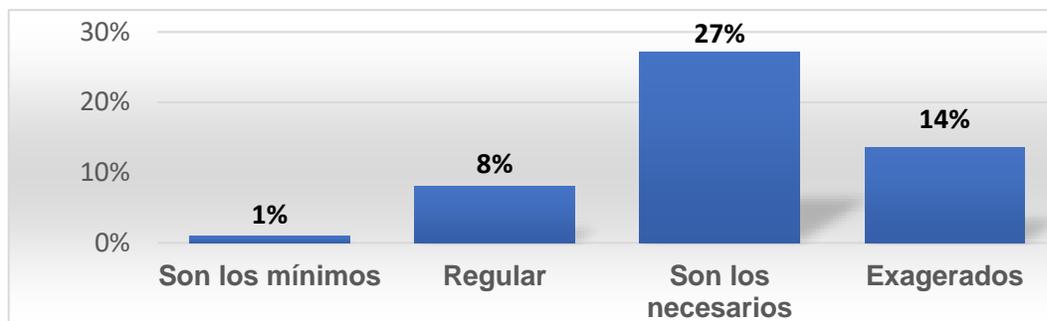


Figura 18. Los requisitos para aplicar a una beca son conocidos por los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los datos obtenidos se estableció que 63 trabajadores encuestados comentaron que, sí conocen los requisitos para aplicar a las becas y 62 comentaron que no, por lo que es evidente que no todos tienen conocimiento de los requisitos que deben cumplir para solicitar beca.



*Figura 19. Opinión respecto a los requisitos.*

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

Con los resultados obtenidos se estableció que del total de trabajadores encuestados 34 comentaron que estos son los necesarios, 17 comentaron que son exagerados, 10 que son regulares, 2 indicaron que son mínimos.

En la encuesta realizada los trabajadores realizaron comentarios que se consideraron importantes, por lo que se tomaron en cuenta en la propuesta de mejora, los comentarios más relevantes se mencionan en la tabla siguiente.

**Tabla 1.**  
**Comentarios de los trabajadores encuestados**

| No. | Comentarios                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | En las unidades no brindan información, no se hace bien la selección.                                                                        |
| 2   | Que se informe y que se dé oportunidad a todos, ya que hay personas que desean superarse.                                                    |
| 3   | Muy interesante que den oportunidades.                                                                                                       |
| 4   | Felicito al IGSS por ofrecer becas.                                                                                                          |
| 5   | Hay becas que son de interés del personal, pero por el cargo que ocupa no aplican.                                                           |
| 6   | Que las becas no se les den a las mismas personas.                                                                                           |
| 7   | Tomar en cuenta al personal contratado en el renglón 021.                                                                                    |
| 8   | No pedir tantos requisitos.                                                                                                                  |
| 9   | Que la información se dé oportunamente.                                                                                                      |
| 10  | Tener el apoyo de los jefes para optar a las becas.                                                                                          |
| 11  | Que se den becas para licenciaturas, ya que hay personal que tiene el deseo de seguir superándose, pero no cuentan con el recurso económico. |
| 12  | Que los programas académicos se puedan realizar a nivel departamental.                                                                       |
| 13  | Que se den más maestrías y especialidades en el país y en el extranjero.                                                                     |
| 14  | Que la selección no se realice por privilegio.                                                                                               |
| 15  | Que den la oportunidad de cursar maestrías teniendo pensum cerrado de licenciatura, ya que varias universidades lo permiten.                 |

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada del cuestionario que se aplicó a los trabajadores encuestados.

### **4.3.2 Análisis de resultados del proceso de convocatoria de becas y subsidios**

El proceso de convocatoria que se ha realizado para reclutar a los candidatos a las becas y subsidios ha tenido cambios y mejoras sustanciales, lo cual ha permitido que la información de las becas y subsidios cubra a un porcentaje significativo de trabajadores, como se ha podido comprobar con la información obtenida, el 83% de los datos demuestran que la convocatoria si se ha visto en los últimos cinco años. Otro dato que ha llamado la atención es que la convocatoria se ha enviado a través de diferentes medios, entre los cuales destaca la página web institucional y correo electrónico, herramientas de internet que se han utilizado como medios masivos de comunicación para enviar información de las becas y subsidios, que si bien es cierto son herramientas de amplio alcance, solo un porcentaje del recurso humano del Instituto tiene el acceso, como: Administradores, Subadministradores, Jefes de Departamento Médico, Jefes de Departamento Administrativo, Jefes de División, Jefes de Servicio, Superintendentes de Enfermería, entre otros, sin embargo según los datos de la encuesta solo el 10% de los encuestados comentaron que se enteraron de la convocatoria a través de su jefe, lo cual podría derivarse a falta de interés para que su personal se desarrolle, siendo este el medio para cumplir con los objetivos de cada área y conseguir mejores resultados.

Otro dato relevante detectado a través de la encuesta es el conocimiento que tienen los becarios, con relación a los requisitos que deben cumplir para aplicar a una beca o subsidio, comprobándose que el 50% refiere que no los conoce, a pesar de que dicha información se ha proporcionado en la convocatoria de los últimos años. Los requisitos son parte de la información necesaria que se debe facilitar a todos los trabajadores, con la finalidad que el que se interese por las becas o subsidios, esté al tanto de los documentos que debe presentar para aplicar a este beneficio. Los requisitos que se han establecido para aplicar al proceso de reclutamiento y selección de becas o subsidios son mínimos, sin embargo, el 14% de los encuestados indicaron que son exagerados.

Adicionalmente algunos trabajadores encuestados realizaron algunas opiniones que pueden ser útiles para sugerir cambios en el programa, las que pueden contribuir al

cumplimiento de la meta: entre los comentarios más relevantes están: en las unidades médicas-administrativas donde laboran no les dan información, tener el apoyo de los jefes para optar a las becas, que las oportunidades de becas y subsidios sean para todos los trabajadores, que las becas sean para todos los niveles académicos y que se puedan desarrollar en el área departamental, que se amplíe la oferta académica del plan de becas y subsidios, que se dé la oportunidad de cursar maestrías aunque solo se cuente con pensum cerrado, tomando en cuenta que muchas universidades aceptan esta modalidad.

#### 4.4 Otorgamiento de becas y ejecución presupuestaria

Para recabar la información del programa de becas y subsidios, fue necesario realizar una entrevista con el jefe que tiene a cargo dicha área, con la finalidad de obtener información en relación al cumplimiento de las metas anuales, con quien se tuvo el apoyo y proporcionó datos importantes, como los siguientes:

##### 4.4.1 Resultados obtenidos

**Tabla 2.**  
**Generalidades de la normativa del programa de becas y subsidios**

| No. | Pregunta                                                                                 | Respuesta                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1   | ¿Cuándo fue emitida la normativa que está vigente?                                       | Agosto de 2002                                                              |
| 2   | ¿Cuenta la normativa con lineamientos que son limitantes, para el otorgamiento de becas? | Si                                                                          |
| 3   | ¿Qué limitantes tiene la normativa?                                                      | Algunos de los requisitos y la obligaciones establecidas para los becarios. |
| 4   | ¿Cuáles son las bases para elaborar el plan anual de becas y subsidios?                  | Diagnóstico de necesidades de capacitación y solicitud de trabajadores      |
| 5   | ¿Es aprobado oportunamente el plan anual de becas y subsidios?                           | No                                                                          |

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada de la entrevista realizada al jefe del área de becas y subsidios.

Tabla 2. continuación

| No. | Pregunta                                                                 | Respuesta                                                                                                                       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | ¿Qué limitantes tiene la aprobación del plan anual de becas y subsidios? | Procesos muy burocráticos                                                                                                       |
| 7   | ¿Por qué medios se publica la convocatoria de becas?                     | Afiches, volantes, correo electrónico, página web, circuito cerrado de los hospitales.                                          |
| 8   | ¿Ha alcanzado la meta el proceso de reclutamiento de los últimos años?   | No                                                                                                                              |
| 9   | ¿Qué considera que ha afectado en la participación de los trabajadores?  | La convocatoria, no tiene el alcance esperado, los trabajadores no quieren compromisos y las becas programadas no les interesa. |
| 10  | ¿Qué personal es el que más se interesa por las becas?                   | Personal por contrato                                                                                                           |
| 11  | ¿Se ha cumplido la meta en los últimos 5 años?                           | No                                                                                                                              |

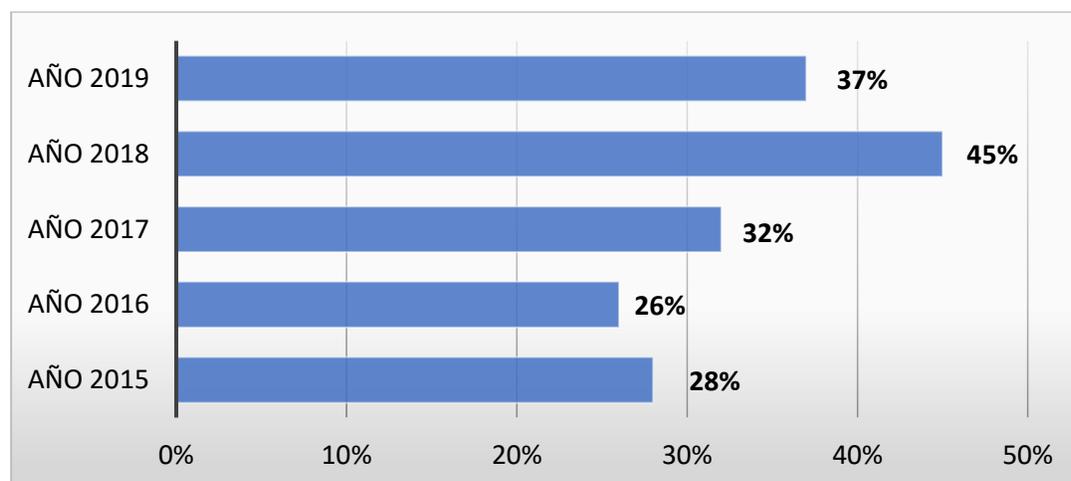


Figura 20. Becas otorgadas en los últimos 5 años.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada de la entrevista realizada al jefe del área de becas y subsidios.

Según información proporcionada por la jefe del programa de becas y subsidios se estableció que en los últimos 5 años no han alcanzado la meta anual, los datos demuestran que no han conseguido cumplir ni con el 50% de la ejecución anual.

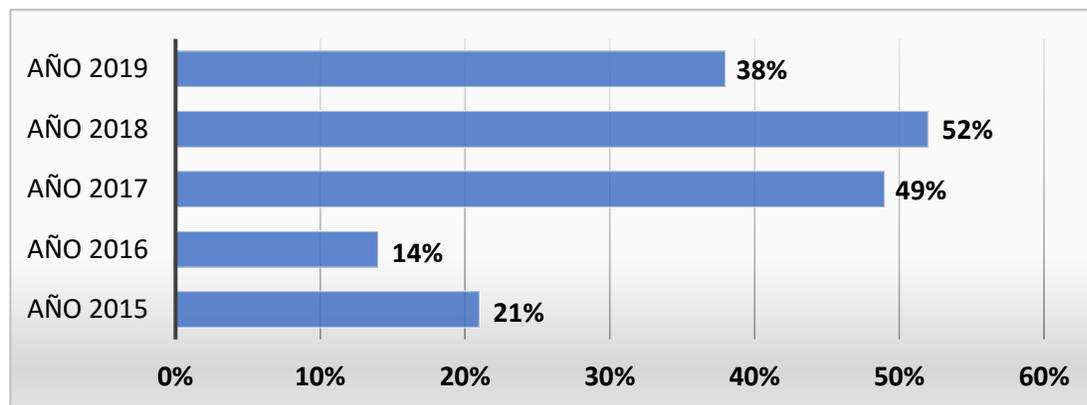


Figura 21. Presupuesto erogado en los últimos 5 años.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada de la entrevista realizada al jefe del área de becas y subsidios.

De acuerdo a los datos obtenidos de los últimos 5 años, se estableció que el presupuesto erogado anualmente no llega ni a la mitad de la meta establecida, siendo la excepción el año 2018 que logró alcanzar el 52% de ejecución presupuestaria.



Figura 22 Personal beneficiado en los últimos 5 años, según las áreas que define el sistema de becas y subsidios.

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a la información recopilada de la entrevista realizada al jefe del área de becas y subsidios.

Con la información conseguida se estableció que la programación de las becas se divide en 6 áreas, de las cuales las que han tenido más trabajadores beneficiados son las áreas de Especialidades y Subespecialidades Médicas y Paramédicas y la Administrativa que en conjunto representan un 92%, las otras cuatro áreas han tenido reducida cantidad de trabajadores favorecidos, las que suman el 8%.

#### **4.4.2 Análisis de resultados del otorgamiento de becas y ejecución presupuestaria**

Con la información obtenida se estableció que en los últimos cinco años el programa de becas y subsidios no ha tenido indicadores satisfactorios, ya que no ha logrado alcanzar la meta de becas otorgadas, pese a los esfuerzos por aumentar el número de trabajadores favorecidos, no se ha logrado mejorar el índice de ejecución, según los datos recabados se confirmó que la meta de cada año no ha alcanzado ni el 50%, lo que indica que la programación realizada no fue aprovechada, perdiéndose excelentes oportunidades para el crecimiento del personal.

Asimismo, se comprobó que debido al bajo índice de becas otorgadas se afectó la ejecución presupuestaria de los últimos cinco años, lo cual no logró llegar ni al 50% de ejecución presupuestaria, desaprovechando los recursos económicos programados, en virtud que los mismos no pueden ser reprogramados en el siguiente período fiscal; esta situación es otro punto de mejora a considerarse tomando en cuenta que las becas y subsidios es un gran beneficio que la Institución concede al recurso humano, por lo que debe aprovecharse al máximo ya que todo trabajador que tiene la oportunidad de capacitarse puede mejorar su rendimiento.

El otorgamiento de becas se ha dado más en las áreas de especialidades y subespecialidades médicas, paramédicas y administrativa, tal como lo reflejan los resultados el porcentaje de adjudicación en éstas suma el 79%, siendo la mayoría, lo que marca una gran diferencia en comparación con las otras 4 áreas, que en conjunto suman el 21% por ciento, a pesar de que todas son campos de interés institucional.

La normativa establece sanciones por incumplimiento a las obligaciones de becas, siendo estas: amonestación escrita, suspensión parcial o total de la pensión temporal o subsidio, cancelación de la beca, en este caso deben reintegrar el doble del monto de los gastos en que incurrió la Institución; estas disposiciones no hacen atractivo el programa de becas y subsidios, ya que son muy drásticas y desmotivan al recurso humano, es por ello que el trabajador que tiene más tiempo de trabajar en la Institución, es el que menos se interesa en este beneficio, por miedo a incumplir y que se le aplique sanción, a diferencia de los trabajadores que están por contrato 022, quienes lejos de verse perjudicados por las sanciones que se aplican, ven las becas como una oportunidad para desarrollarse y lograr una contratación permanente.

En relación a la normativa que rige el funcionamiento del programa de becas y subsidios, se comprobó que fue emitida hace 20 años, por lo que ya no se ajusta a la situación actual, entre sus puntos de mejora están: no existe un plazo definido para la aprobación del plan de becas y subsidios, lo cual es muy importante para realizar oportunamente el proceso de reclutamiento, selección y adjudicación de becas, además es conveniente revisar los requisitos, obligaciones y las sanciones por incumplimiento al contrato de becas, por lo que se considera ineludible plantear modificaciones que coadyuven al efectivo funcionamiento del programa, lo cual será de beneficio tanto para el recurso humano como para la institución, ya que las becas son un medio a través del cual se provee al trabajador los medios necesarios para su capacitación, especialización o actualización técnico-profesional, para mejorar su desempeño y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

#### **4.5 Discusión de resultados**

La Institución siempre ha tenido la necesidad de contar con profesionales médicos especializados en diferentes ramas, con su crecimiento debido a la ampliación de cobertura y servicios, ha sido necesario la capacitación y especialización del recurso

humano, tanto en el ámbito de las ciencias de la salud, como en las diferentes disciplinas, así surgió el beneficio de becas y subsidios que se otorga al recurso humano, con el propósito de facilitarles los medios para dicho fin.

Estudios realizados reflejan que las becas y subsidios son un beneficio que motiva a los trabajadores a buscar su desarrollo, con lo cual mejoran su rendimiento y pueden contribuir a alcanzar los objetivos de la Institución. Dichos estudios comprobaron que la eficiencia de los programas de becas contribuye para que los mismos alcancen sus metas.

El desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de beca influye en el nivel de satisfacción de los empleadores, ya que los egresados demuestran el desarrollo de sus competencias técnicas, metódicas, personales y sociales, lo que conlleva a que los empleadores se encuentren notablemente satisfechos.

Con los resultados obtenidos se pudo establecer que las becas son un beneficio de alta importancia para el recurso humano, quien actualmente está en busca de desarrollarse y lo cual contribuye a la organización en el cumplimiento de sus metas. Por lo tanto, debe buscarse estrategias que coadyuven al aprovechamiento de estas, tomando en cuenta que a través de la capacitación se desarrollan habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del recurso humano; auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo comprobar que, los objetivos específicos planteados, en lo que respecta a la normativa actual del sistema de becas y subsidios, tienen puntos de mejora, ya que establece condiciones que limitan la participación de los

trabajadores en el proceso de convocatoria, entre ellas los requisitos para optar a becas, obligaciones y sanciones que se aplican por incumplimiento. En cuanto al objetivo “establecer si la programación anual de becas y subsidios es de interés de los trabajadores”, es notable que una cantidad considerable sí se interesa por la oferta académica, por lo tanto, se evidencia que se cumple este objetivo, aunque existe oportunidad de mejora, ya que el 26% expresó que no le ha interesado las oportunidades de estudio ofrecidas, debido a que están orientadas a nivel superior, lo cual los limita para aprovechar este beneficio. En relación al objetivo que se refiere al programa de comunicación interna, se estableció que sí es efectivo, pero aún puede mejorarse, para que tenga el alcance ideal, con la finalidad que no sean los canales de comunicación los que bloqueen el aprovechamiento del beneficio de las becas.

## CONCLUSIONES

1. Se comprobó que la normativa del sistema de becas y subsidios sí establece condiciones, que limitan la participación de los trabajadores para optar a una beca, entre ellas están: los requisitos, obligaciones y sanciones, ya que desmotivan al recurso humano a que aprovechen el beneficio de las becas.
2. Se estableció que la programación anual de becas y subsidios sí es de interés de los trabajadores, aunque no todos solicitan beca, debido a que solo considera diplomados, carreras técnicas, especialidades, postgrados y maestrías; asimismo, por las obligaciones que adquieren con la institución.
3. Se comprobó que el programa de comunicación interna para promocionar el plan anual de becas y subsidios sí es efectivo, aunque no en el 100%, ya que no todos los trabajadores tienen acceso a la información.
4. Se determinó que la normativa no define un plazo límite para la aprobación del plan de becas y subsidios, lo cual ha atrasado los procesos de convocatoria, reclutamiento, selección de candidatos y aprobación, afectando para la realización de los procesos de admisión establecidos por algunas instituciones formadoras y en otros casos, porque al momento de iniciar las actividades académicas, el beneficio no ha sido autorizado.
5. Se determinó que la normativa no establece oportunidades de becas para los niveles de diversificado y licenciatura, lo cual indica que restringe el beneficio a los trabajadores que tienen pendiente cursar estos niveles académicos, que por falta de recurso económico y de tiempo no han podido lograrlo.
6. Se estableció que las compensaciones y beneficios son incentivos que motivan al personal a tener un mejor desempeño, por lo que el programa de becas y subsidios cumple con este fin, aunque no para todos los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de modificación de la normativa del sistema de becas y subsidios, la cual incluye cambios sustanciales que podrán mejorar la gestión y alcanzar la meta establecida.
2. Dar oportunidad de becas a todos los perfiles de la Institución, con la finalidad que el recurso humano busque el crecimiento personal, lo que le permitirá ampliar sus conocimientos, adquirir otras competencias y contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Evaluar los canales utilizados para la promoción del plan de becas y subsidios, con la finalidad de aplicar estrategias que permitan que la información esté al alcance de todo el recurso humano, sugiriendo que se haga el monitoreo correspondiente, para determinar oportunamente si se está cumpliendo con el objetivo de comunicación.
4. Contar con trifoliales que incluyan la información necesaria de las becas, tal como: requisitos, documentos a presentar, beneficios a otorgar, obligaciones y contactos, el cual puede ser distribuido en la inducción institucional, capacitaciones, eventos.
5. Considerar y evaluar los programas que se dan en las diferentes regiones del país, con el fin de ampliar los programas académicos y que se incremente la participación del recurso humano del área departamental.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M.; (2012); Administración de Personal; 1ª. Edición; México; Red Tercer Milenio.
- Armas, Llanos & Traverso; (2017); Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales; *Proceso de la Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo*; Universidad ECOTEC; Pag. 98.
- Cabarcas, M. (2017); Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla, *La gestión del talento humano*; 1ª. Edición; Barranquilla, Colombia; Editorial del Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Cánaves, N; (2011); *Monografía Formación y Capacitación del Personal. Estudio de Caso: Pancha Cafetería Exótica.*
- Cardona, C.; (2010); Fundamentos de la Administración; *La lucha por la eficiencia*; 3ª. Edición; Pag. 59.
- Carreto; (2017); Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala; (Tesis de Maestría); Universidad de San Carlos de Guatemala; Guatemala.
- Carrillo, H.; (2017); *Desarrollo de competencias laborales y empresariales de los egresados beneficiarios de la modalidad de beca 18 y su influencia en el nivel de satisfacción de los empleados-TACNA, 2016*; (Tesis de Maestría); Universidad Nacional Jorge Bosadre Grohmann-TACNA, Perú.
- Cifuentes, E.; (2016); La aventura de investigar: El plan y la tesis; 4ª. Edición; Guatemala, Ed. Magda Terra.

Chiavenato, I.; (1999); *Administración de Recursos Humanos*; 5ª. Edición; Colombia; Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I.; (2007); *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*; 8ª. Edición; México; Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I.; (2011); *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*; 9ª. Edición; México; Editorial Mc Graw Hill.

García, J. *El Proceso de Capacitación, sus Etapas e Implementación para Mejorar el Desempeño del Recurso Humano en las Organizaciones.*

García, Murillo & González; (2011); *Los macroprocesos: Un enfoque al estudio de la Gestión Humana*; Cali, Colombia; Universidad del Valle.

Hernández, Fernández & Baptista; (2014); *Metodología de la Investigación*; Editorial McGraw-Hill; Distrito Federal México.

Liquidano, M; (2012); *Gestión del talento humano; De a fase administrativa a la de gestión del conocimiento*; 1ª. Edición; México; Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.

López, K.; (2013); *Evaluación de impacto del programa de becas y créditos sobre el acceso a la educación superior en Chile*; (Tesis de grado); Universidad de Chile.

Mazariegos; (2016); *Análisis del impacto y eficiencia de la cooperación internacional para el desarrollo en el fortalecimiento de capacidades del recurso humano en la base de limitaciones y demanda de becas para estudios superiores (caso programas administrados y gestionados por SEGEPLAN) años 2019-2013*; (Tesis de Grado); Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Medina, F.; (2014); *Diseño del Plan de Capacitación en base al modelo de retorno de inversión -ROI- para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al período fiscal 2013*; (Tesis de grado); Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Quito, Ecuador.
- Mondy, W.; (2010); *Administración de Recursos Humanos; 11ª. Edición*; México; Prentice Hall.
- Prieto; (2013); *Modelo de gestión del talento humano como estrategias para retención del personal*; (Tesis de grado); Universidad de Medellín; Colombia.
- Robbins & Judge; (2009); *Comportamiento Organizacional; 13a. Edición*; México; Pearson Educación.
- Rojas, F.; (2018); *Capacitación y Desempeño Laboral*; (Tesis de Grado); Universidad Rafael Landívar; Quetzaltenango, Guatemala.
- Romero & Sala.; (2017); *Efectividad del programa de becas que ofrece la alcaldía de sucre*; (Tesis de grado); Universidad Católica Andrés Bello; Venezuela.
- Silicio; (2004); *Capacitación y Desarrollo del Personal*; México; Limusa, S.A.
- Sosa, Y; (2014); *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente (ITECNOR) ubicado en los llanos de la Fragua, Zacapa. (Tesis de grado)*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Sotomayor, A.; (2016); *Administración de Recursos Humanos, Su proceso organizacional; Capacitación y Adiestramiento*; Universidad Autónoma de Nuevo León; Págs. 27-45, 179-205.
- Thompson. K.; *Monografía La Capacitación de los Recursos Humanos*.

Werther & Davis; (2008); Administración de recursos humanos; El Capital humano de las empresas; Sexta edición; México; McGraw-Hill Education.

Werther, Davis & Guzmán; (2014); Administración de recursos humanos; Gestión del capital humano; Séptima edición; México; McGraw-Hill Education.

### **E-grafías**

1. <https://www.definicion.de>
2. <https://www.definicionabc.com>
3. <http://www.dle.rae.es>
4. <http://www.concepto.de.com>

## ANEXOS

### ANEXO 1 “ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES”

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------------|--------------------------|--|--|------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------|--------------------------|----------------|--------------------------|------|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
|  <p style="text-align: center;"><b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b><br/> <b>Facultad de CC. EE. Escuela de Estudios de Postgrados</b><br/> <b>Maestría en Administración de Recursos Humanos</b></p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">ENCUESTA</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| <p><b>Objetivo:</b> Conocer su opinión del funcionamiento del sistema de becas y subsidios, para plantear una propuesta de mejora que contribuya a conseguir los resultados esperados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| <p><b>Instrucciones:</b> No coloque su nombre esta encuesta es confidencial por lo que puede responder con libertad, lea detenidamente cada pregunta y marque con "X" la respuesta que elija, responda todas las preguntas con sinceridad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| <p>1. ¿Qué edad tiene?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">16-20 años</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">21-30 años</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>31-40 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>41-50 años</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>51 años o más</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>2. ¿Cuál es su sexo?</p> <p>Femenino <input type="checkbox"/>      Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>3. ¿En que renglón presupuestario está contratado(a)?</p> <p>011 <input type="checkbox"/>      022 <input type="checkbox"/>      Otro renglón <input type="checkbox"/></p> <p>4. ¿Cuál es su cargo?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>Médico (a)</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Enfermero (a)</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnico</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Administrativo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Jefe</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otro cargo</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>1-5 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>6-10 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>11-15 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>16-20 años</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>21 años o más</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>6. ¿Sabe que la Institución cuenta con un Programa de Becas y Subsidios?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/></p> <p>7. ¿Sabe en qué Departamento le pueden dar información de las becas y subsidios?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/></p> <p>8. ¿Ha visto alguna convocatoria de las becas y subsidios en los últimos 5 años?</p> <p>SI <input type="checkbox"/>      NO <input type="checkbox"/></p> | 16-20 años               | <input type="checkbox"/> | 21-30 años               | <input type="checkbox"/> | 31-40 años | <input type="checkbox"/> | 41-50 años | <input type="checkbox"/> | 51 años o más | <input type="checkbox"/> |  |  | Médico (a) | <input type="checkbox"/> | Enfermero (a) | <input type="checkbox"/> | Técnico | <input type="checkbox"/> | Administrativo | <input type="checkbox"/> | Jefe | <input type="checkbox"/> | Otro cargo | <input type="checkbox"/> | 1-5 años | <input type="checkbox"/> | 6-10 años | <input type="checkbox"/> | 11-15 años | <input type="checkbox"/> | 16-20 años | <input type="checkbox"/> | 21 años o más | <input type="checkbox"/> |
| 16-20 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | 21-30 años               | <input type="checkbox"/> |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 31-40 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | 41-50 años               | <input type="checkbox"/> |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 51 años o más                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Médico (a)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Enfermero (a)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Técnico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Administrativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Jefe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| Otro cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 1-5 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 6-10 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 11-15 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 16-20 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |
| 21 años o más                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |            |                          |            |                          |               |                          |  |  |            |                          |               |                          |         |                          |                |                          |      |                          |            |                          |          |                          |           |                          |            |                          |            |                          |               |                          |

9. Si la respuesta anterior fue "SI", ¿Por qué medio se enteró de la convocatoria?

- Afiche
- Volante
- Correo electrónico institucional
- Página web del Instituto
- Por un compañero
- Por su jefe
- ninguno

10. ¿Conoce los requisitos para aplicar a una beca?

- SI  NO

11. Si su respuesta anterior fue "SI", indique ¿Qué opina de los requisitos?

- Mínimos  Regulares
- Necesarios  Exagerados

12. ¿Se ha interesado en las becas y subsidios que otorga la Institución?

- SI  NO

13. ¿Si la respuesta anterior fue "NO" indique ¿Por qué no le han interesado?

- No tiene planes de seguir estudiando  Ninguna le ha interesado
- Las becas solo son a nivel superior  No cumple con los requisitos
- Por los compromisos de la beca

14. ¿Sabe que el Plan de Becas incluye: diplomados, carreras técnicas, especializaciones, postgrados y maestrías

- SI  NO

15. ¿Alguna vez ha solicitado beca en la Institución?

- SI  NO

16. ¿Cómo califica el funcionamiento del programa de becas y subsidios?

- Excelente  Bueno  Regular  Malo

17. ¿En qué considera que puede mejorar el programa de becas y subsidios?

- Forma de comunicar la información
- El tipo de becas programadas
- Que las becas sean para todos los niveles
- Cantidad de requisitos
- Obligaciones de los becarios
- Que la convocatoria se informe a todos los trabajadores
- Procesos para el otorgamiento de becas
- Otro

18. Puede agregar algún comentario que considere conveniente.

**MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !!!**

## ANEXOS 2 “ENTREVISTA A JEFE DEL ÁREA DE BECAS Y SUBSIDIOS”

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b><br/> <b>Facultad de CC. EE., Escuela de Estudios de Postgrados</b><br/> <b>Maestría en Administración de Recursos Humanos</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ENTREVISTA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Objetivo:</b> El presente cuestionario tiene como objetivo revisar y analizar toda la documentación del sistema de becas y subsidios, para realizar un diagnóstico de su funcionalidad.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>I. NORMATIVA</b></p> <p>1. ¿Cuándo fue emitida? <input type="text"/></p> <p>2. ¿Cuenta la normativa con lineamientos que son limitantes para el otorgamiento de becas?<br/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>3. Si la respuesta anterior es "SI", indique ¿Qué limitantes tiene?<br/> Algunos requisitos <input type="checkbox"/><br/> Las obligaciones de los becarios <input type="checkbox"/><br/> Las sanciones por incumplimiento <input type="checkbox"/><br/> Otro, especifique _____</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>II. PLANIFICACIÓN ANUAL</b></p> <p>4. ¿Cuáles son las bases para elaborar el Plan Anual de Becas y Subsidios?<br/> Diagnostico de necesidades de capacitación <input type="checkbox"/><br/> Solicitud de trabajadores <input type="checkbox"/><br/> Evaluación del Desempeño <input type="checkbox"/><br/> Otros <input type="checkbox"/></p> <p>5. ¿Es aprobado oportunamente el plan anual de becas y subsidios?<br/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>6. Si la respuesta anterior es NO, indique ¿Qué limitantes tiene la aprobación del plan anual de becas y subsidios?<br/> Procesos muy burocráticos <input type="checkbox"/><br/> Modificación de la programación <input type="checkbox"/><br/> Otro, especifique _____</p> <p>7. Especifique por qué medios se publica la convocatoria de becas?<br/> Afiches <input type="checkbox"/><br/> Volantes <input type="checkbox"/><br/> Correo electrónico <input type="checkbox"/><br/> Página web <input type="checkbox"/><br/> Otros <input type="checkbox"/></p> <p>8. ¿Ha alcanzado la meta el proceso de reclutamiento de los últimos años?<br/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>9. ¿Qué considera que ha afectado la participación de los trabajadores?<br/> La convocatoria no tiene el alcance esperado <input type="checkbox"/><br/> Los trabajadores no quieren compromisos <input type="checkbox"/><br/> Las becas programadas no les interesa <input type="checkbox"/><br/> Otro _____</p> <p>10. ¿Qué personal es el que más se interesa por las becas?<br/> Personal permanente <input type="checkbox"/><br/> Personal por contrato <input type="checkbox"/></p> |

**III. INFORME DE LABORES**

11. ¿Se ha cumplido la meta en los últimos 5 años?

SI  NO

12. Si la respuesta fue "NO", indique ¿Qué porcentaje de becas se otorgaron en los últimos 5 años?

|      |                      |      |                      |      |                      |
|------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|
| 2015 | <input type="text"/> | 2016 | <input type="text"/> | 2017 | <input type="text"/> |
| 2018 | <input type="text"/> | 2019 | <input type="text"/> |      |                      |

13. ¿Qué porcentaje del presupuesto se erogó en los últimos 5 años?

|      |                      |      |                      |      |                      |
|------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|
| 2015 | <input type="text"/> | 2016 | <input type="text"/> | 2017 | <input type="text"/> |
| 2018 | <input type="text"/> | 2019 | <input type="text"/> |      |                      |

14. ¿Qué recurso humano ha sido más beneficiado con becas, según las áreas que define el programa de becas y subsidios?

|                                                          |                          |
|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| Administración en Salud y Seguridad Social               | <input type="checkbox"/> |
| Especialidades y Subespecialidades Médicas y Paramédicas | <input type="checkbox"/> |
| Administrativa                                           | <input type="checkbox"/> |
| Económica-Financiera                                     | <input type="checkbox"/> |
| Actuarial y Estadístico                                  | <input type="checkbox"/> |
| Jurídico-Legal                                           | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES:

### ANEXO 3 “PROPUESTA DE MEJORA”

La propuesta de modificación de la normativa tiene como objetivo incluir cambios que contribuyan a la efectividad del funcionamiento del sistema de becas y subsidios, lo cual permitirá cumplir la meta y mejorar la gestión, entre las reformas más sobresalientes están las siguientes:

| NORMATIVA VIGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | NORMATIVA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No lo establece                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>ARTÍCULO 3: OBJETIVOS.</p> <p>a) Determinar el funcionamiento del Comité de Becas y Subsidios.</p> <p>b) Establecer lineamientos administrativos apropiados y equitativos, que permitan otorgar becas al personal del Instituto.</p> <p>c) Establecer el procedimiento operativo y los compromisos que deben cumplir los becarios y subsidiarios.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>ARTICULO 44. El Comité de Becas y Subsidios estará integrado por cuatro miembros, así:</p> <p>a) El Subgerente del área financiera (Coordinador).</p> <p>b) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>c) El Jefe del Departamento de Organización y Métodos.</p> <p>d) El Jefe de la División de Capacitación y Desarrollo</p> <p>El Comité designará un Secretario entre sus miembros y tendrá su sede en las oficinas que ocupa la Subgerencia del área financiera.</p> | <p>ARTÍCULO 4: El comité estará integrado de la forma siguiente:</p> <p>a) Coordinador: Subgerente de Recursos Humanos</p> <p>b) Secretario: Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo</p> <p>c) Vocal I: Un representante de la Subgerencia de Prestaciones en Salud</p> <p>d) Vocal II: Un representante de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo</p> <p>e) Vocal III: Un representante de la Subgerencia Financiera</p> <p>Los representantes de las subgerencias desempeñarán el cargo por un plazo máximo de 2 años, al finalizar dicho período los subgerentes respectivos nombrarán a los sucesores, informando oportunamente al Comité.</p> |
| <p>ARTICULO 57. Una vez aprobado el Plan Anual de Becas y Subsidios, la Gerencia deberá divulgar entre el personal del Instituto, las becas de estudio contenidas en el mismo, para que los interesados puedan participar en el proceso de selección de candidatos.</p>                                                                                                                                                                                                                 | <p>ARTÍCULO 6 (...) k. Establecer y coordinar un programa de comunicación interna, en conjunto con el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para la promoción de las becas y subsidios, para lo cual establecerá estrategias de control y monitoreo, para cumplir el objetivo de comunicar a todos los trabajadores de la Institución.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| NORMATIVA VIGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | NORMATIVA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No lo establece                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>ARTÍCULO 7: El Comité no podrá otorgar becas o subsidios en los casos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cuando no estén incluidas en el Plan de Becas y Subsidios vigente.</li> <li>b. Cuando la Secretaría del Comité no haya realizado el proceso de selección de candidatos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| No lo establece                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>ARTÍCULO 10: ACTUACIÓN. El Comité dejará asentada su actuación en un libro de actas habilitado para tal propósito por la Contraloría General de Cuentas, gestionado por el Secretario del Comité, en el que se levantará acta por cada sesión ordinaria y extraordinaria, debe contener como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lugar, fecha y hora de inicio y finalización de la sesión</li> <li>b. Identificación por nombre y cargo de los integrantes del Comité que participen en la sesión.</li> <li>c. Detalle de los puntos de agenda a tratar, así como de las decisiones.</li> <li>d. Firma y sello de todos los del Comité.</li> </ul>                                     |
| No lo establece                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>ARTÍCULO 11: QUORUM. Formará quórum para sesionar la participación de los cinco miembros del Comité, pero se considerarán excepciones que se hagan del conocimiento del Comité por ausencias temporales, casos extraordinarios o de fuerza mayor donde el quórum se formará con la participación de por lo menos 4 de los miembros, siempre que figure el coordinador y se dará validez a los acuerdos a los que llegue el Comité mediante la votación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>ARTICULO 45: Elaborar el Proyecto del Plan Anual de Becas y Subsidios del Instituto con su respectiva estimación presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal, a las proyecciones de los programas del régimen y a los recursos financieros disponibles, así como al costo de vida, debiendo someter a la consideración de la Gerencia, el que corresponde al año siguiente, a más tardar el último día hábil del mes de junio de cada año. El Proyecto del Plan Anual de Becas y Subsidios, con el aval de la Gerencia será elevado a la Junta Directiva para su aprobación.</p> | <p>ARTÍCULO 13: Presentar a la Gerencia el proyecto anual del Plan de Becas y Subsidios del año siguiente, a más tardar el último día hábil del mes de mayo de cada año, quien lo elevará a Junta Directiva para su aprobación, la que deberá realizarse a más tardar en el mes de julio del mismo año de su presentación. La programación se realizará tomando en cuenta las necesidades de capacitación, perfeccionamiento, formación y especialización del personal, incluyendo la respectiva estimación presupuestaria.</p> <p><b>Nota: Se está proponiendo que el plan de becas y subsidios se presente 1 mes antes de la fecha que actualmente está definida y además se fija una fecha para su aprobación.</b></p> |

| NORMATIVA VIGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | NORMATIVA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ARTICULO 42. Por becas se entiende el aporte de los medios necesarios que se conceden a un trabajador del Instituto para su capacitación, especialización o actualización técnico-profesional.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>ARTÍCULO 14: Los programas académicos considerados en el plan de becas y subsidios, podrán ser a nivel de diplomados, diversificado, carreras técnicas, licenciaturas, postgrados y maestrías.</p> <p><b>Nota: se está agregando los niveles de diversificado y licenciatura.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>ARTICULO 47. Los requisitos generales para optar a becas o subsidios contemplados en el Plan Anual de Becas y Subsidios del Instituto son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ser guatemalteco.</li> <li>Acreditar buena salud.</li> <li>Ser trabajador regular del Instituto con un mínimo de dos años de labores ininterrumpidas. Se exceptúa de este requisito a los Médicos Residentes del Instituto, quienes podrán optar a las becas y subsidios si hubieren cumplido el plan completo de Residencia.</li> <li>Contar con el visto bueno del Jefe inmediato superior.</li> <li>Presentar solicitud escrita ante el Gerente del Instituto acompañada de los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos para optar a la beca. La Gerencia cursará el expediente al Comité de Becas para que emita opinión, previo a elevar el expediente a la Junta Directiva con el Dictamen del Consejo Técnico.</li> <li>Acreditar el nivel académico o técnico requerido en cada caso. Los profesionales universitarios deberán presentar constancia de colegiado activo.</li> <li>Cumplir los demás requisitos que el Plan de Becas y Subsidios establezca.</li> </ol> | <p>ARTÍCULO 15: REQUISITOS PARA OPTAR A BECAS Y SUBSIDIOS. Los requisitos necesarios para optar a una beca o subsidio son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ser guatemalteco</li> <li>Acreditar buena salud</li> <li>Ser trabajador regular del Instituto con un mínimo de un año de labores ininterrumpido</li> <li>Contar con el visto bueno del jefe inmediato</li> <li>Acreditar el nivel académico o técnico requerido en cada caso</li> <li>Cumplir los demás requisitos que el Plan de Becas y Subsidios establezca.</li> </ol> <p><b>Esta propuesta excluyó el requisito de colegiado activo, en virtud que se considera que para aplicar a la beca no agrega valor.</b></p> |
| <p>El inciso c) fue reformado con el Acuerdo 1376 el cual indica: ser trabajador regular del Instituto con un mínimo de un año de labores ininterrumpido.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>ARTICULO 48. La adjudicación de becas con duración de hasta seis meses, se hará con base a la relación de éstas con el trabajo que desempeña el candidato, su formación académica, curriculum vitae y méritos personales y profesionales. La adjudicación de becas con duración mayor de seis meses, además de las condiciones establecidas en el párrafo anterior, se hará por el sistema de oposición de acuerdo a las normas que el Comité de Becas establezca en el correspondiente instructivo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>ARTÍCULO 17: CRITERIOS A EVALUAR EN EL SISTEMA POR OPOSICIÓN. El proceso de evaluación por oposición, para seleccionar a los candidatos para el otorgamiento de becas y subsidios con duración mayor a 6 meses, lo realizará la Secretaría del Comité y comprenderá la calificación de los criterios y ponderación siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluación curricular 30 puntos</li> <li>Récord laboral 20 puntos</li> <li>Evaluación del Desempeño 30 puntos</li> <li>Entrevista 20 puntos</li> </ol> <p>La sumatoria de dichos criterios totalizan 100 puntos,</p>                                                                                                              |

| NORMATIVA VIGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | NORMATIVA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>No lo establece</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ARTÍCULO 18: CALIFICACIÓN PARA APROBAR EL PROCESO PARA OPTAR A BECA O SUBSIDIO. Para la aprobación del proceso de selección se deberá tener una calificación mínima de 70 puntos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>ARTICULO 52. Los becarios se obligan a lo siguiente: a) Firmar el contrato de beca correspondiente. b) Cumplir con los requisitos y el tiempo previsto para el desarrollo de la beca en la institución docente. c) Enviar al Comité de Becas un informe mensual de las evaluaciones del entrenamiento durante el tiempo que dura la beca, avalado por la entidad docente. d) Rendir un informe técnico final para establecer posibilidades de innovación en los servicios del Instituto y <b>bibliografía para la biblioteca</b>. Copia de este informe se destinará al Consejo Técnico para su conocimiento. 19 e) Impartir docencia al personal y dirigir proyectos de aplicación sobre los conocimientos adquiridos. f) A su regreso, laborar para el Instituto un tiempo igual al doble de duración de la beca o subsidio, en jornada continua de trabajo y en la unidad más conveniente a los intereses institucionales. g) Otras obligaciones que se establezcan en el contrato de beca.</p> | <p>ARTÍCULO 23: Los becarios y subsidiarios estarán obligados a lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Firmar el contrato</li> <li><b>Realizar o actualizar el registro de inventario de cuenta en el Departamento de Tesorería</b></li> <li><b>Mantener un promedio mínimo de 70 puntos en el programa académico.</b></li> <li><b>Presentar a la Secretaría del Comité certificación o constancia de cursos aprobados, al finalizar cada ciclo académico.</b></li> <li>Al finalizar la beca o subsidio laborar para la institución el doble del tiempo de lo que duró el programa académico.</li> <li>Presentar a la Gerencia el informe del programa académico, <b>a más tardar dos meses después de haber concluido.</b></li> <li>Presentar a Gerencia el proyecto de aplicación de los conocimientos adquiridos, <b>a más tardar dos meses después de haber finalizado. Dicha obligación aplica para las becas a nivel técnico, licenciaturas, postgrados y maestrías.</b></li> <li><b>Presentar a la Secretaría del Comité, fotocopia del diploma o título que acredita los estudios realizados.</b></li> <li>Realizar una capacitación de los conocimientos adquiridos, con personal del instituto, <b>en coordinación con el Departamento de Capacitación y Desarrollo.</b></li> <li><b>Entregar al Departamento de Auditoría Interna la liquidación de gastos de la beca o subsidios, en noviembre/diciembre de cada año y las becas que duran menos de un año 15 días después de la clausura o acto de graduación.</b></li> </ol> <p><b>Nota: las condiciones marcadas con negría son las modificaciones que se proponen. Asimismo, se eliminó la obligación de que los becarios entreguen a la biblioteca de la Institución los libros que hayan comprado para efectos de estudio, aunque no lo especifica directamente la normativa actualmente se ve de esa forma.</b></p> |

| NORMATIVA VIGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | NORMATIVA PROPUESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ARTICULO 53. Los becarios que no cumplan con las obligaciones previstas en el presente Reglamento y con el contrato que se celebre se harán acreedores a las siguientes sanciones: a) Amonestación escrita. b) Suspensión parcial o total de la pensión temporal o subsidio. c) Cancelación de la beca. Los becarios a quienes se les cancele la beca por incumplimiento o indisciplina y a los que a su regreso se retiren del Instituto por causas imputables a ellos, antes de cumplir el tiempo establecido en el contrato quedarán obligados a reintegrar el doble del monto de los gastos en que el Instituto haya incurrido con motivo de la beca. d) Cualquier otro incumplimiento dará lugar a la aplicación de sanciones conforme a este Reglamento.</p> | <p>ARTÍCULO 25: El Comité solicitará a la Subgerencia de Recursos Humanos la aplicación de cualquiera de las siguientes sanciones, a los becarios que incumplan las obligaciones previstas en el presente instructivo y en el contrato respectivo.</p> <p>a. Suspensión parcial de la beca o subsidio: esta acción se aplicará cuando se compruebe que el becario o subsidiario no podrá continuar algún ciclo, por causas de fuerza mayor que sea comprobable, siempre que el centro de formación permita su reingreso.</p> <p>b. Pago por cancelación de la beca o subsidio: Quedarán obligados a reintegrar el monto total otorgado para la beca, los becarios o subsidiarios a quienes se les cancele la beca o subsidio por las causas siguientes: Indisciplina, a solicitud de la institución docente, a solicitud del becario por razones injustificables, a los becarios o subsidiarios que sean objeto de despido por causa justa plenamente comprobada, A los becarios o subsidiarios que se retiren del Instituto, antes de cumplir el tiempo establecido en el contrato.</p> |
| <p>No lo establece</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ARTÍCULO 26: CANCELACIÓN DE LA BECA O SUBSIDIO SIN SANCIÓN. El Instituto podrá cancelar la beca o subsidio sin ninguna sanción, en los casos siguientes:</p> <p>a. Por bajo rendimiento académico, cuando se compruebe que no es posible la recuperación.</p> <p>b. Por petición del becario o subsidiario, por causas plenamente justificada, causa de fuerza mayor o caso fortuito.</p> <p>A los becarios o subsidiarios a quienes se les cancela la beca o subsidio por las razones antes descritas, deberán devolver al Instituto únicamente el monto no utilizado y deberán presentar la liquidación de gastos correspondiente, a satisfacción del Departamento de Auditoría Interna.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

La normativa que se propone es un reglamento específicamente para el funcionamiento del Comité de Becas y el Sistema de Becas y Subsidios, por lo que la propuesta se presentará de la forma que se describe a continuación:

## **REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE BECAS Y ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE BECAS Y SUBSIDIOS**

### **CAPITULO I GENERALIDADES**

ARTÍCULO 1: MARCO JURÍDICO. El contexto que reglamenta lo referente al Comité de Becas y al Plan de Becas y Subsidios, se regula según el reglamento para la administración del recurso humano del Instituto.

ARTÍCULO 2: CAMPO DE APLICACIÓN. La aplicación y observación del presente instructivo compete al Comité de Becas y Subsidios, a quien en adelante se le denominará el Comité, delimitando las atribuciones que a cada miembro le compete, en lo referente al otorgamiento de becas y subsidios que el Instituto concede a sus trabajadores, para realizar estudios de capacitación, formación y especialización en áreas de seguridad social, especialidades y subespecialidades médicas y paramédicas, administrativa, económica-financiera, actuarial y estadístico, jurídico-legal y tecnología.

ARTÍCULO 3: OBJETIVOS.

- a. Determinar el funcionamiento del Comité de Becas y Subsidios.
- b. Establecer lineamientos administrativos apropiados y equitativos, que permitan otorgar becas al personal del Instituto.
- c. Establecer el procedimiento operativo y los compromisos que deben cumplir los becarios y subsidiarios.

### **CAPITULO II ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE BECAS Y SUBSIDIOS**

ARTÍCULO 4: El comité estará integrado de la forma siguiente:

- a. Coordinador: Subgerente de Recursos Humanos
- b. Secretario: Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo
- c. Vocal I: Un representante de la Subgerencia de Prestaciones en Salud
- d. Vocal II: Un representante de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo
- e. Vocal III: Un representante de la Subgerencia Financiera

Los representantes de las subgerencias desempeñarán el cargo por un plazo máximo de 2 años, al finalizar dicho período los subgerentes respectivos nombrarán a los sucesores, informando oportunamente al Comité.

### **CAPÍTULO III FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE BECAS Y SUBSIDIOS**

ARTÍCULO 5: FUNCIONAMIENTO. El Comité de Becas y Subsidios tendrá a su cargo la elaboración y administración del Plan de Becas y Subsidios del Instituto.

ARTÍCULO 6: El Comité tendrá las funciones siguientes:

- a. Elaborar el proyecto anual del Plan de Becas y Subsidios del Instituto y su estimación presupuestaria.
- b. Realizar los procedimientos de convocatoria, reclutamiento, calificación y selección de candidatos para el otorgamiento de becas y subsidios, conforme a los criterios y puntuación establecidos en este instructivo.
- c. Mantener comunicación con instituciones y organismos nacionales e internacionales, proveedores de capacitación y especialización de personal, para formación del recurso humano.
- d. Informar anualmente a la Gerencia la ejecución del Plan de Becas y Subsidios y rendir los informes que sean requeridos por autoridades del Instituto.
- e. Realizar gestiones ante las autoridades del Instituto, para aprovechar el recurso humano capacitado y proponer su reubicación laboral.
- f. Elaborar y mantener actualizada la base de becarios de la Institución.
- g. Realizar el seguimiento de cumplimiento de obligaciones de los becarios y evaluar los informes que estos realicen al finalizar la beca.
- h. Gestionar ante la Subgerencia de Recursos Humanos la aplicación de sanciones por incumplimiento de las obligaciones de becas.
- i. Cancelar las becas por incumplimiento
- j. Programar y gestionar las becas que requieran prórroga para el siguiente año, siempre que el rendimiento académico de los becarios sea satisfactorio.
- k. Establecer y coordinar un programa de comunicación interna, en conjunto con el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para la promoción de las becas y subsidios, para lo cual establecerá estrategias de control y monitoreo, para cumplir el objetivo de comunicar a todos los trabajadores de la Institución.
- l. Elaborar y aprobar guías y herramientas de aplicación, que se utilizarán para calificar criterios de evaluación de candidatos a becas y subsidios

### **CAPITULO IV PROHIBICIONES**

ARTÍCULO 7: El Comité no podrá otorgar becas o subsidios en los casos siguientes:

- a. Cuando no estén incluidas en el Plan de Becas y Subsidios vigente.
- b. Cuando la Secretaría del Comité no haya realizado el proceso de selección de candidatos.

## **CAPITULO V DE LAS SESIONES**

ARTÍCULO 8: SESIONES. Los integrantes del Comité se reunirán en sesión ordinaria, conforme la programación que el coordinador les dé a conocer y en sesión extraordinaria las veces que sean necesarias, previa convocatoria, para tratar y deliberar asuntos relacionados con las becas y subsidios, no percibirán remuneración adicional al salario que devengan en sus cargos respectivos por atender el desempeño de actividades facultadas como miembros del Comité.

ARTÍCULO 9: ASISTENCIA. Todos los miembros del Comité asistirán puntualmente a las sesiones programadas y convocadas, en caso de reunión extraordinaria podrá designar un representante quién votará con libertad de razonamiento, en caso de empate se decidirá por el voto doble del coordinador.

ARTÍCULO 10: ACTUACIÓN. El Comité dejará asentada su actuación en un libro de actas habilitado para tal propósito por la Contraloría General de Cuentas, gestionado por el Secretario del Comité, en el que se levantará acta por cada sesión ordinaria y extraordinaria, debe contener como mínimo lo siguiente:

- Lugar, fecha y hora de inicio y finalización de la sesión
- Identificación por nombre y cargo de los integrantes del Comité que participen en la sesión.
- Detalle de los puntos de agenda a tratar, así como de las decisiones.
- Firma y sello de todos los del Comité.

ARTÍCULO 11: QUORUM. Formará quórum para sesionar la participación de los cinco miembros del Comité, pero se considerarán excepciones que se hagan del conocimiento del Comité por ausencias temporales, casos extraordinarios o de fuerza mayor donde el quórum se formará de por lo menos con 4 de miembros, siempre que figure el coordinador y se dará validez a los acuerdos a los que llegue el Comité mediante la votación.

## **CAPÍTULO VI PLAN ANUAL DE BECAS Y SUBSIDIOS**

ARTÍCULO 12: ELABORACIÓN DEL PLAN. El Comité es el responsable de elaborar el plan anual de becas y subsidios, con base en el Plan Estratégico Institucional, el diagnóstico de necesidades de capacitación, formación y especialización de la Gerencia, Subgerencias y Contraloría General del Instituto, para lo cual recopilará los insumos y aplicará los procedimientos respectivos, tomando en consideración la normativa vigente.

ARTÍCULO 13: Presentar a la Gerencia el proyecto anual del Plan de Becas y Subsidios del año siguiente, a más tardar el último día hábil del mes de mayo de cada año, quien lo elevará a Junta Directiva para su aprobación, la que deberá realizarse a más tardar

en el mes de julio del mismo año de su presentación. La programación se realizará tomando en cuenta las necesidades de capacitación, perfeccionamiento, formación y especialización del personal, incluyendo la respectiva estimación presupuestaria.

ARTÍCULO 14: Los programas académicos considerados en el plan de becas y subsidios, podrán ser a nivel de diplomados, diversificado, carreras técnicas, licenciaturas, postgrados y maestrías.

## **CAPÍTULO VII ADMINISTRACIÓN DE BECAS Y SUBSIDIOS**

ARTÍCULO 15: REQUISITOS PARA OPTAR A BECAS Y SUBSIDIOS. Los requisitos necesarios para optar a una beca o subsidio son los siguientes:

- a. Ser guatemalteco
- b. Acreditar buena salud
- c. Ser trabajador regular del Instituto con un mínimo de un año de labores ininterrumpido
- d. Contar con el visto bueno del jefe inmediato
- e. Acreditar el nivel académico o técnico requerido en cada caso
- f. Cumplir los demás requisitos que el Plan de Becas y Subsidios establezca
- g. Presentar solicitud al Comité de Becas y Subsidios

ARTÍCULO 16: DOCUMENTACIÓN. Los aspirantes a las becas y subsidios presentarán los documentos siguientes:

- a. Solicitud de beca o subsidios, proporcionado por la Secretaría del Comité
- b. Fotocopia del DPI
- c. Curriculum vitae con fotografía reciente
- d. Fotocopia del anverso y reverso del título que acredita el nivel académico requerido, con los registros de la SAT y Contraloría General de Cuentas.
- e. Certificación médica reciente
- f. Descripción de las funciones que realiza el candidato, con el visto bueno del jefe inmediato.
- g. RTU actualizado

ARTÍCULO 17: CRITERIOS A EVALUAR EN EL SISTEMA POR OPOSICIÓN. El proceso de evaluación por oposición, para seleccionar a los candidatos para el otorgamiento de becas y subsidios con duración mayor a 6 meses, lo realizará la Secretaría del Comité y comprenderá la calificación de los criterios y ponderación siguiente:

- a. Evaluación curricular 30 puntos: se tomará en cuenta como mínimo lo siguiente:
  - Estudios realizados
  - Capacitaciones
  - Méritos y reconocimientos
  - Experiencia
  - Presentación curricular y orden de los documentos
- b. Récord laboral 20 puntos. La Secretaría del Comité gestionará ante la Subgerencia de Recursos Humanos la emisión del récord laboral, para todos los candidatos a becas y evaluará como mínimo: felicitaciones, sanciones, tiempo laborado y experiencia en el Instituto.
- c. Evaluación del Desempeño 30 puntos: Dicha constancia la gestionará la Secretaría del Comité ante la Subgerencia de Recursos Humanos y para obtener la puntuación de este criterio se realizará regla de tres simple.
- d. Entrevista 20 puntos. Se realizará entrevista personalizada al candidato, para establecer intereses y aspectos actitudinales y dedicación e identificación con el Instituto.

La sumatoria de dichos criterios totalizan 100 puntos.

**ARTÍCULO 18: CALIFICACIÓN PARA APROBAR EL PROCESO PARA OPTAR A BECA O SUBSIDIO.** Para la aprobación del proceso de selección se deberá tener una calificación mínima de 70 puntos.

**ARTÍCULO 19: GESTIÓN DE APROBACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE BECAS Y SUBSIDIOS.** Para la autorización de las becas o subsidios se realizará lo siguiente:

- a. **TRÁMITE DE APROBACIÓN:** La Secretaría del Comité después de que el Comité revisa y avala la selección de candidatos a becas y subsidios, solicitará a Gerencia la aprobación de las becas, por lo que deberá enviar los expedientes de los candidatos seleccionados. La Gerencia después de considerar la selección realizada por el Comité, aprobará la adjudicación de las becas y elaborará la resolución correspondiente.

En la resolución de aprobación, la Gerencia instruye al Comité realizar los procedimientos correspondientes para la elaboración del contrato de beca, gestión del depósito a los becarios y coordinar las inscripciones en los centros de formación.

- b. NOTIFICACIÓN A LOS PARTICIPANTES: La Secretaría del Comité publicará en la página web del Instituto, y a través de boletín institucional, el listado de los candidatos seleccionados e informará por escrito a los becarios, el resultado del proceso de selección, inmediatamente emitida la resolución de Gerencia. En relación a los candidatos no seleccionados deberá devolver los expedientes, hasta que concluya el proceso.
- c. ACREDITACIÓN DEL BENEFICIO ECONÓMICO: La Secretaría del Comité gestionará ante la División de Administración Financiera -DAF- y el Departamento de Tesorería, el depósito del monto autorizado para cada becario.

## **CAPÍTULO VIII BENEFICIOS DE LOS BECARIOS Y SUBSIDIARIOS**

ARTÍCULO 20: Los becarios o subsidiarios podrán gozar de beneficio económico, para cubrir los gastos de estudio, de conformidad a lo siguiente:

- a. Asignación para pago de: admisión, matrícula o inscripción, mensualidades, derechos de examen, carné, asesoría de tesis, exámenes públicos, privados trámites de graduación y título, certificaciones y otros pagos que requieran las instituciones formadoras.
- b. Gastos de hospedaje y alimentación, cuando sean necesarios
- c. Gastos de transporte
- d. Impuestos y gastos de movilización local en los casos que aplique
- e. Gastos de útiles escolares, material didáctico, otros materiales o herramientas, equipo médico quirúrgico, uniformes, zapatos de uniformes y otros que sean necesarios para los estudios correspondientes.

ARTÍCULO 21: Los becarios podrán gozar de licencia con goce de salario, durante el tiempo definido para la beca, siempre que la jornada de estudios se traslape con la jornada laboral.

ARTÍCULO 22: Los becarios a quienes se les autorice licencia con goce de salario por tiempo completo, podrán ser sustituidos por personal supernumerario.

## **CAPÍTULO IX OBLIGACIONES DE LOS BECARIOS Y SUBSIDIARIOS**

ARTÍCULO 23: Los becarios y subsidiarios estarán obligados a lo siguiente:

- a. Firmar el contrato

- b. Realizar o actualizar el registro de inventario de cuenta en el Departamento de Tesorería
- c. Mantener un promedio mínimo de 70 puntos en el programa académico.
- d. Presentar a la Secretaría del Comité certificación o constancia de cursos aprobados, al finalizar cada ciclo académico.
- e. Al finalizar la beca o subsidio laborar para la institución el doble del tiempo de lo que duró el programa académico.
- f. Presentar a la Gerencia el informe del programa académico, a más tardar dos meses después de haber concluido.
- g. Presentar a Gerencia el proyecto de aplicación de los conocimientos adquiridos, a más tardar dos meses después de haber finalizado. Dicha obligación aplica para las becas a nivel técnico, licenciaturas, postgrados y maestrías.
- h. Presentar a la Secretaría del Comité, fotocopia del diploma o título que acredita los estudios realizados.
- i. Realizar una capacitación de los conocimientos adquiridos, con personal del Instituto, en coordinación con el Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- j. Entregar al Departamento de Auditoría Interna la liquidación de gastos de la beca o subsidios, en noviembre/diciembre de cada año y las becas que duran menos de un año 15 días después de la clausura o acto de graduación.

ARTÍCULO 24: INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES. El incumplimiento a cualquiera de las obligaciones descritas en el artículo anterior dará origen a la aplicación de las sanciones contempladas en el capítulo siguiente.

## **CAPITULO X SANCIONES A LOS BECARIOS O SUBSIDIARIOS**

ARTÍCULO 25: El Comité solicitará a la Subgerencia de Recursos Humanos la aplicación de cualquier de las siguientes sanciones, a los becarios que incumplan las obligaciones previstas en el presente instructivo y en el contrato respectivo.

- a. Amonestación escrita: Esta sanción se aplicará por comportamiento inadecuado y por faltas que a criterio del Comité no amerita cancelación de la beca o subsidio.
- b. Suspensión parcial de la beca o subsidio: esta acción se aplicará cuando se compruebe que el becario o subsidiario no podrá continuar algún ciclo, por causas de fuerza mayor que sea comprobable, siempre que el centro de formación permita su reingreso.
- c. Pago por cancelación de la beca o subsidio: Quedarán obligados a reintegrar el monto total otorgado para la beca, los becarios o subsidiarios a quienes se les cancele la beca o subsidio por las causas siguientes:

- Por indisciplina
- A solicitud de la institución docente
- A solicitud del becarios por razones injustificables.
- A los becarios o subsidiarios que sean objeto de despido por causa justa plenamente comprobada.
- A los becarios o subsidiarios que se retiren del Instituto, antes de cumplir el tiempo establecido en el contrato.

**ARTÍCULO 26: CANCELACIÓN DE LA BECA O SUBSIDIO SIN SANCIÓN.** El Instituto podrá cancelar la beca o subsidio sin ninguna sanción, en los casos siguientes:

- a. Por bajo rendimiento académico, cuando se compruebe que no es posible la recuperación.
- b. Por petición del becario o subsidiario, por causas plenamente justificada, causa de fuerza mayor o caso fortuito.

A los becarios o subsidiarios a quienes se les cancela la beca o subsidio por las razones antes descritas, deberán devolver al Instituto únicamente el monto no utilizado y deberán presentar la liquidación de gastos correspondiente, a satisfacción del Departamento de Auditoría Interna.

## **CAPÍTULO XI OTRAS DISPOSICIONES**

**ARTÍCULO 27:** Las revisiones, modificaciones y actualizaciones necesaria al presente instructivo, que se deriven de cambios relacionados con el funcionamiento del Comité o reformas aplicables a la reglamentación vigente, se realizarán a solicitud y propuesta del Comité de Becas y Subsidios, a través de un nuevo acuerdo que será aprobado por la Gerencia.

**ARTÍCULO 28:** Cualquier situación no prevista expresamente o problema de interpretación que se presente en la aplicación del presente instructivo, que no pueda solucionar el Comité, se resolverá conforme a los lineamientos institucionales y en última instancia por el Gerente del Instituto.

**ARTÍCULO 29:** El presente instructivo deroga los Acuerdo 01-87 del 10 de marzo de 1987, “Instructivo del Comité de Becas y Subsidios para capacitación del personal al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” y 12-87 del 19 de agosto de 1987 “Instructivo de examen por oposición para la adjudicación de becas con duración mayor de seis meses” emitidos por Gerencia y por cualquier disposición que se oponga al presente instructivo.

## ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | TÍTULO                                                                                                         | PÁGINA |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1   | Proceso de capacitación.....                                                                                   | 13     |
| 2   | Ejes de propuesta.....                                                                                         | 29     |
| 3   | ¿Qué edad tiene?.....                                                                                          | 30     |
| 4   | ¿Cuál es su sexo?.....                                                                                         | 31     |
| 5   | ¿En qué renglón presupuestario está contratado (a)?.....                                                       | 31     |
| 6   | ¿Cuál es su cargo?.....                                                                                        | 32     |
| 7   | ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?.....                                                        | 32     |
| 8   | ¿Sabe que la institución cuenta con un programa de becas y subsidios?.....                                     | 33     |
| 9   | ¿Sabe en qué departamento le pueden dar información de las becas y subsidios?.....                             | 34     |
| 10  | ¿Sabe que el plan de becas incluye diplomados, carreras técnicas, especialidades, postgrados y maestrías?..... | 34     |
| 11  | ¿Se ha interesado de las becas y subsidios que otorga la institución?                                          | 35     |
| 12  | ¿Si la respuesta anterior fue no indique ¿por qué no le han interesado?.....                                   | 35     |
| 13  | ¿Alguna vez ha solicitado beca en la Institución?.....                                                         | 36     |
| 14  | ¿Cómo califica el funcionamiento del programa de becas y subsidios?                                            | 37     |
| 15  | ¿En qué considera que puede mejorar el programa de becas y subsidios?.....                                     | 37     |
| 16  | ¿Ha visto alguna convocatoria de las becas y subsidios, en los últimos 5 años?.....                            | 39     |
| 17  | Si la respuesta anterior fue si, ¿Por qué medio se enteró de la convocatoria?.....                             | 40     |
| 18  | ¿Conoce los requisitos para aplicar a una beca?.....                                                           | 40     |
| 19  | Si su respuesta anterior fue SI indique ¿Qué opina de los requisitos?                                          | 41     |
| 20  | ¿Qué porcentaje de becas se otorgaron en los últimos 5 años?.....                                              | 45     |

- |    |                                                                                                                                        |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 21 | ¿Qué porcentaje de presupuesto se erogó en los últimos 5 años?.....                                                                    | 46 |
| 22 | ¿Qué personal ha sido más beneficiado con becas en los últimos 5 años, según las áreas que define el programa de becas y subsidios?... | 46 |

**ÍNDICE DE TABLAS**

| <b>No.</b> | <b>TÍTULO</b>                                                       | <b>PÁGINA</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1          | Comentarios de los trabajadores encuestados.....                    | 42            |
| 2          | Generalidades de la normativa del programa de becas y subsidios.... | 44            |