



**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ingeniería**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

**Silvana Maribel Mendizábal García**

**Asesorado por el Arq. Jorge Fernando Rosales Masaya**

**Guatemala, noviembre de 2007**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL  
INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**SILVANA MARIBEL MENDIZÁBAL GARCÍA**

**ASESORADO POR EL ARQ. JORGE FERNANDO ROSALES  
MASAYA**

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## FACULTAD DE INGENIERÍA



### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO:     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos      |
| VOCAL I:    | Inga. Glenda Patricia García Soria   |
| VOCAL II:   | Inga. Alba Maritza Guerrero de López |
| VOCAL III:  | Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón    |
| VOCAL IV:   | Ing. Kenneth Issur Estrada Ruiz      |
| SECRETARIA: | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas     |

### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO:     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos      |
| EXAMINADOR: | Ing. Sergio Antonio Torres Mendez    |
| EXAMINADOR: | Inga. Martha Guisela Gaitan Garavito |
| EXAMINADOR: | Inga. Helen Rocio Ramírez Lucas      |
| SECRETARIA: | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas     |

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de 30 de mayo de 2007.

**SILVANA MARIBEL MENDIZÁBAL GARCÍA**

Guatemala, 19 de octubre de 2007

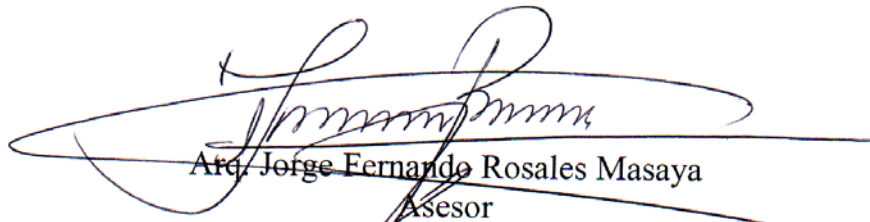
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Su despacho

Respetable Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente le informo a usted, que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por la estudiante universitaria, SILVANA MARIBEL MENDIZÁBAL GARCÍA, con carne No.: 1998-12197 de la carrera de Ingeniería Industrial. El título del trabajo es: **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**. Considero que el trabajo presentado, ha sido desarrollado cumpliendo con los reglamentos y siguiendo con las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy mi aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,



Arq. Jorge Fernando Rosales Masaya  
Asesor  
Colegiado No. 1353  
Arq. Jorge Fernando Rosales Masaya  
Colegiado No. 1,356

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Silvana Maribel Mendizábal García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA A TODOS

Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

*Edwin Josué Ixpatá Reyes*

*Ing. Mecánico Industrial  
Colegiado No. 7123*

Guatemala, noviembre de 2007.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Silvana Maribel Mendizábal García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera



Guatemala, noviembre de 2007.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA DIVISIÓN DE MANTENIMIENTO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**, presentado por la estudiante universitaria **Silvana Maribel Mendizábal García**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop at the top and several vertical strokes below.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, noviembre de 2007.



/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

DIOS, por permitirme alcanzar mis más grandes sueños, por tus misericordias y tu gran amor en mi vida.

Mi madre, Ruth García, por tu amor, dedicación, esmero y por estar siempre a mi lado para disfrutar mis éxitos y saber que tus esfuerzos hoy se ven reflejados, gracias por ser tan especial. Mis abuelitos María y Endy, por su amor y confianza demostrada incondicionalmente a través de la distancia.

Mi esposo Cesar López, porque juntos emprendimos nuestra carrera y juntos alcanzaremos nuestras metas.

Mi hijo Cesar Andrés, por ser la bendición más grande de mi vida y la razón que me impulsa a esforzarme y ser mejor cada día.

Mis hermanos, que mi triunfo les sirva de ejemplo de que todo lo que nos proponemos lo podemos lograr.

Mi suegra, por su apoyo.

Familia en general.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ingeniero Odelín López, por ser parte de mi formación y darme la oportunidad de desarrollarme como profesional, a la División de Mantenimiento en especial al Ing. Alfredo Montenegro, por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

Ingenieros Byron y Edwin Ixpata, Frisley Mendizábal, por sus consejos y brindarme su amistad. Ing. Leonel Orellana, gracias por tu amistad y apoyo en todo momento.

Ingeniero Murphy Paiz, por todo el apoyo y ser ejemplo de que debemos de pensar en grande y alcanzaremos grandes cosas.

Familia Tala Girón, por el apoyo incondicional, a mi amiga Aylin, por ser de bendición para mi vida.

Mónica Ochoa, por enseñarme que la humildad es una virtud que demuestra una verdadera amiga.

A mis amigos: Sindy, Luisa Fernanda, Hugo, Teri, Claudia, Diana y Gaby, por los buenos momentos que compartimos dentro y fuera de clases.

Mis amigos de trabajo, Ileana, Nereyda, Marco Vinicio y Jaime, por sus enseñanzas y apoyo incondicional, recordando siempre que lo perfecto es enemigo de lo bueno.



## ÍNDICE GENERAL

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b> | <b>V</b>    |
| <b>GLOSARIO.....</b>                | <b>VII</b>  |
| <b>RESUMEN.....</b>                 | <b>XI</b>   |
| <b>OBJETIVOS.....</b>               | <b>XIII</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>            | <b>XV</b>   |

### **1. ANTECEDENTES**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Antecedentes.....   | 1  |
| 1.1.1. Origen.....   | 1  |
| 1.1.2. Ubicación.....  | 1  |
| 1.1.3. Antecedentes históricos.....  | 2  |
| 1.1.4. Marco Jurídico-Legal.....   | 7  |
| 1.1.5. Misión.....   | 10 |
| 1.1.6. Visión.....   | 10 |
| 1.2. Origen de la División de Mantenimiento.....   | 11 |
| 1.2.1. Antecedentes históricos.....  | 11 |
| 1.2.2. Reformas a su estructura y funcionamiento<br>operadas durante las distintas etapas..... | 11 |
| 1.3. Conceptos fundamentales de administración.....  | 13 |
| 1.3.1. Definición de la Administración.....  | 13 |
| 1.3.2. La Administración como disciplina científica.....                                       | 14 |
| 1.4. Principios de la administración científica.....   | 15 |
| 1.4.1. Principios fundamentales.....   | 15 |
| 1.4.2. Los principios de la administración científica<br>según Winston F. Taylor.....          | 15 |
| 1.5. El proceso Administrativo.....  | 17 |
| 1.5.1. Planificación.....  | 17 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 1.5.2.                                       | Organización.....                                  | 26 |
| 1.5.3.                                       | Coordinación.....                                  | 29 |
| 1.5.4.                                       | Control.....                                       | 30 |
| 1.5.5.                                       | Dirección.....                                     | 30 |
| 1.6.   | La estructura organizacional.....                  | 32 |
| 1.6.1.                                       | La estructura vertical.....                        | 34 |
| 1.6.2.                                       | La estructura horizontal.....                      | 36 |
| 1.7.   | La autoridad.....                                  | 39 |
| 1.7.1.                                       | Tipos de autoridad.....                            | 41 |
| 1.8.   | El control.....                                    | 41 |
| 1.8.1.                                       | Tipos de control.....                              | 42 |
| 1.8.2.                                       | Elementos del control.....                         | 42 |
| <b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> |  |    |
| 2.1  | Estructura organizacional actual.....              | 45 |
| 2.1.1  | Ley Orgánica del IGSS.....                         | 45 |
| 2.1.2  | Funciones y Atribuciones institucionales.....      | 45 |
| 2.1.3  | Estructura orgánica.....                           | 46 |
| 2.1.4  | Objetivos institucionales.....                     | 47 |
| 2.1.5  | Estructura de puestos y salarios.....              | 47 |
| 2.2  | Aplicación de la Técnica FODA.....                 | 48 |
| 2.2.1  | Fortalezas.....                                    | 50 |
| 2.2.2  | Debilidades.....                                   | 50 |
| 2.2.3  | Oportunidades.....                                 | 50 |
| 2.2.4  | Amenazas.....                                      | 50 |
| <b>3. PROPUESTA DE REDISEÑO</b>              |  |    |
| 3.1  | Estructura Organizacional y Funcional Vigente..... | 55 |
| 3.1.1  | Estructura Orgánica.....                           | 55 |
| 3.1.2  | Estructura Funcional.....                          | 55 |
| 3.2  | Propuesta de Rediseño.....                         | 56 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.2.1     | Estructura Orgánica.....   | 56        |
| 3.2.2     | Estructura Funcional.....  | 57        |
| 3.3       | Estrategia de Implementación de la Propuesta.....                                      | 60        |
| 3.3.1     | Proyecto de acuerdo de Gerencia del IGSS.....  | 70        |
| 3.3.2     | Cronograma del proceso de implementación.....  | 71        |
| 3.3.3     | Estrategia de monitoreo y evaluación.....  | 72        |
| <b>4.</b> | <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REDISEÑO</b>                                      |           |
| 4.1       | Aspectos técnicos del Plan Estratégico para la administración de recursos humanos..... | 73        |
| 4.1.1     | Diagrama de proceso de implementación.....   | 73        |
| 4.1.2     | Cronograma de proceso de implementación.....   | 74        |
| 4.2       | Recursos e insumos necesarios.....   | 75        |
| 4.2.1     | Recursos humanos.....  | 76        |
| 4.2.2     | Recursos materiales.....   | 77        |
| 4.2.3     | Recursos financieros.....  | 77        |
| <b>5.</b> | <b>MEJORA CONTINUA Y MONITOREO</b>   |           |
| 5.1       | Técnicas de mejora continua.....   | 79        |
| 5.1.1     | Capacitación de recursos humanos.....  | 79        |
| 5.1.2     | Supervisión de eficiencia y eficacia de la propuesta.....                              | 80        |
| 5.2       | Técnicas de monitoreo.....   | 80        |
| 5.2.1     | Programa de monitoreo.....   | 81        |
| 5.2.2     | Instrumentos de monitoreo.....   | 82        |
| 5.2.3     | Auditorías administrativas.....  | 82        |
| 5.2.4     | Evaluación de efectividad de la propuesta.....   | 82        |
|           | <b>CONCLUSIONES.....</b>   | <b>83</b> |
|           | <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>85</b> |
|           | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>87</b> |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Logotipo I.G.S.S.....                              | 1  |
| 2.  | Mapa de ubicación del I.G.S.S.....                 | 2  |
| 3.  | Programa de atención al afiliado.....              | 4  |
| 4.  | Programa de maternidad.....                        | 5  |
| 5.  | Principios fundamentales de la administración..... | 16 |
| 6.  | Proceso Administrativo.....                        | 17 |
| 7.  | Estructura del Proceso Administrativo.....         | 18 |
| 8.  | Elementos de la Planeación.....                    | 19 |
| 9.  | Planeación Estratégica.....                        | 21 |
| 10. | Elaboración de un plan estratégico.....            | 23 |
| 11. | Elementos necesarios para organizar.....           | 27 |
| 12. | Departamentalización.....                          | 39 |
| 13. | Autoridad.....                                     | 41 |
| 14. | Estructura Orgánica.....                           | 46 |
| 15. | Estructura Orgánica de Puestos y Salarios.....     | 48 |
| 16. | FODA.....  | 51 |
| 17. | Cronograma de Trabajo.....                         | 71 |
| 18. | Recursos e Insumos.....                            | 75 |
| 19. | Recursos Humanos.....                              | 76 |
| 20. | Recursos Materiales.....                           | 77 |
| 21. | Recursos Financieros.....                          | 78 |
| 22. | Técnicas de Monitoreo.....                         | 81 |





## **GLOSARIO**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>AUTORIDAD</b>    | Facultad de ejercer el mando, poder recibido para ejercer la Dirección de determinada actividad. La autoridad se vincula estrechamente a la administración de recursos y la responsabilidad por la ejecución de la autoridad. |
| <b>CONTROL</b>      | Proceso que permite garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las actividades proyectadas o programadas.   |
| <b>COORDINACIÓN</b> | La coordinación consiste en la acción de coordinar, es decir, disponer un conjunto de cosas o acciones de forma.  |
| <b>DIRECCIÓN</b>    | Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.   |
| <b>EFFECTIVIDAD</b> | Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.   |

**EFICACIA**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

**EFICIENCIA**

Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminados; se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o una organización.

**ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Estructura organizativa simple que se basa en el principio de la especialización y en la ruptura de la unidad de mando en la base operativa.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo una línea de autoridad y comunicación.

**INSPECCIÓN**

Práctica consistente en la verificación de las cuentas por parte de una entidad especializada e independiente, lo que permite un dictamen profesional que refleja la situación económica y organizacional real de la empresa.

**LOGÍSTICA**

Proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo.

**MEJORA CONTINUA**

La tendencia del Modelo a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos.

**MONITOREO**

Proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones.

**ORGANIZACIÓN**

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

## **PLANEACIÓN**

Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en como debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados).

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia.

## RESUMEN

En la actualidad, muchas de las organizaciones buscan elaborar una estrategia de Dirección Organizacional compacta, con el fin de establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades los mercados cambiantes de la actualidad. Diseñar una organización o plantear un rediseño no es tarea fácil, se necesita un compromiso de gestión por parte de los encargados de los distintos departamentos y divisiones de la Institución. Basados en estos preceptos, se plantea en la siguiente propuesta, un Rediseño de la Estructura Organizacional y Funcional de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El trabajo de graduación está compuesto básicamente por cinco capítulos que conforman la estructura de la propuesta. En el primer capítulo aparecen los Antecedentes, que busca detallar los conceptos básicos que se deben tener para plantear una propuesta de Rediseño administrativo, haciendo énfasis en la División de Mantenimiento, los antecedentes históricos que la preceden y el funcionamiento operativo de dicha división. Este primer capítulo se enfoca en definir las características de un proceso administrativo, así como la base conceptual de los principios de la administración, la estructura organización y la forma en que el proceso administrativo se debe llevar a cabo para su buen funcionamiento. Todos estos factores dependen de la estructura estratégica que tenga la propuesta y que se hará evidente cuando se analice el capítulo de este trabajo.

En el capítulo dos, situación actual, presenta un diagnóstico de la situación actual de la División de Mantenimiento del I.G.S.S., asimismo se hace un análisis de la ley orgánica, la estructura orgánica, los objetivos institucionales y

la estructura de puestos y salarios, bases que nos ayudaran a realizar de una forma mas profunda un estudio por medio de la técnica del FODA, en la que obtendremos resultados que nos permitirán visualizar el potencial que se tiene y lo que se debe mejorar para que la implementación de la propuesta sea efectiva.

En la propuesta del trabajo, capítulo tres, se plantea una estructura funcional y organizacional, y la propuesta de Rediseño, haciendo énfasis en la estrategia que se debe tomar para hacer efectiva la implementación de la misma. Luego de ese análisis, se define un cronograma del proceso de implementación y una estrategia de monitoreo y evaluación constante.

En el capítulo cuatro, Implementación de la propuesta, se prestan los aspectos técnicos del plan estratégico, los procesos para llevarlo a cabo y los recursos e insumos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos. Para finalizar, en el capítulo cinco, mejora continua y monitoreo, se exponen las técnicas de monitoreo que se deben utilizar para el control y seguimiento de la propuesta, asimismo la capacitación a la que se debe someter el capital humano y la supervisión de la eficiencia y eficacia de la propuesta.

La propuesta de rediseño presentada en este trabajo, propone una estructura de trabajo para lograr los objetivos de las organizaciones, así como el establecimiento y diseño de un plan estratégico integral.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Formular e implementar una propuesta para el Rediseño de la Estructura Administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

### **ESPECÍFICOS**

1. Establecer los conceptos fundamentales de la Administración de Personal, para una adecuada reestructuración de puestos dentro de la División.
2. Identificar y sistematizar los principales antecedentes asociados a la estructura administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
3. Determinar y analizar los elementos de la estructura organizacional, para que sea una organización funcional.
4. Hacer un diagnóstico de los problemas de organización y funcionamiento de sus diferentes especialidades en la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.



5. Formular una Propuesta de Rediseño de la Estructura Administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para una mejor atención a la demanda de servicios.
  
6. Elaborar e implementar una Estrategia de Implementación de la Propuesta de Rediseño de la Estructura Administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de rediseño de la estructura administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, I.G.S.S., permite conocer los resultados del proceso de investigación científica y propuesta de intervención práctica institucional en el campo administrativo y gerencial, así como la parte de la estructura de una de las instituciones mas importantes del país al servicio de los guatemaltecos.

Las principales razones que orientan la realización de este proyecto de trabajo de graduación, son, la realización de una investigación para la solución y búsqueda de mejoras administrativas con relación a los problemas de gestión que se tiene el departamento de Mantenimiento del Instituto. Asimismo, experimentar la formulación de una propuesta concreta relacionada con procesos de rediseño organizacional y funcional institucional, lo que permitirá contribuir a mejorar la capacidad de gestión administrativa. El realizar un enfoque relacionado con la mejora de las estrategias del Instituto, permitirá cumplir con las políticas internas y de proyección que se tiene programado. La propuesta de rediseño organizacional que se expone, representa una oportunidad de mejorar la gestión interna por medio del logro de una mejor eficiencia en el desarrollo de los componentes organizacionales del I.G.S.S., proyectando a futuro, la estabilidad del mismo y la formulación de estrategias de mejora organizacional a futuro.

La estructura del proyecto que se desarrolla presenta los antecedentes institucionales del I.G.S.S. y los aspectos teórico-conceptuales que fundamentan la propuesta de rediseño organizacional. Asimismo, se realiza un diagnóstico institucional, abordando los aspectos de la estructura organizacional

y funcional vigente de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, esto permite conocer la situación actual y la forma en que opera la División de Mantenimiento del I.G.S.S. La propuesta de rediseño de la estructura administrativa de la División de mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, contribuye al proceso de modernización institucional, mostrando la estructura de funcionamiento idóneo y una estrategia de implementación con los elementos básicos para que la propuesta sea efectiva y aplicable, haciendo que la estructura que se presenta, cumpla con los objetivos estratégicos y con la estructura organizacional que se proyecta. En el siguiente capítulo, el proyecto da a conocer los aspectos necesarios para la implementación de la propuesta de rediseño, para que finalmente, se presenten los elementos fundamentales para la mejora continua y monitoreo de la propuesta, con lo cual se espera contribuir al mejoramiento administrativo y gerencial de dicha División.

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1. Origen

El origen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), se fundamenta en el Decreto Legislativo 295 del Congreso de la República, emitido con fecha 30 de octubre de 1946. En el Artículo 1 del capítulo I, refiere: “Créase una institución autónoma, de derecho Público, con personería jurídica propia y plena capacidad para contraer obligaciones”<sup>1</sup>

Figura 1. Logotipo del I.G.S.S.



Fuente: Investigación propia

### 1.1.2. Ubicación

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, tiene su sede en la Ciudad de Guatemala. Tiene delegaciones en los distintos departamentos del país. El Departamento de Infraestructura y Mantenimiento tiene su sede en la zona 9 de la Capital.

---

<sup>1</sup> Fuente: Decreto Legislativo 295 del Congreso de la República, emitido con fecha 30 de octubre de 1946.

Cada una de las cedes o regiones del I.G.S.S. cuenta con todos los servicios médicos y hospitalarios, para atender a todas las personas afiliadas a la institución. Estos servicios son prestados por medio de profesionales de la medicina y especialistas en distintas áreas médicas, que buscan atender a todos los afiliados.

**Figura 2. Mapa de ubicación del IGSS**



Fuente: [www.iggsgt.org](http://www.iggsgt.org)

### 1.1.3. Antecedentes históricos

La Constitución Política de la República de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985, instituye y garantiza el beneficio a la Seguridad Social en el Artículo 100 en la que textualmente expresa: “El Estado

reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social, para beneficio de los habitantes de la Nación, su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria”<sup>2</sup> y continúa indicando: “El Estado, los empleadores y los trabajadores tienen la obligación de contribuir a su financiamiento y derecho a participar en su dirección. Procurando su mejoramiento progresivo. El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del Instituto.”

También, se hace referencia al marco jurídico y las funciones principales y específicas que se le asigna cumplir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a través de sus programas.<sup>3</sup>

**i. Programa de enfermedad común, maternidad y accidentes (EMA)**

Programa de corto plazo que basa su funcionamiento en un sistema financiero de Reparto Simple, en el cual sus ingresos deben alcanzar para el otorgamiento de la atención médica y otros beneficios.

**Programa Accidentes:** Actualmente su base legal está consignada en el Acuerdo 1002 de Junta Directiva del IGSS, el cual fue promulgado en fecha 21 de noviembre de 1994 otorga

---

<sup>2</sup> **Fuente:** Constitución Política de la Republica de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985.

<sup>3</sup> **Fuente:** Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. “Memoria de Labores” 2005. pp- 4

atención médica al afiliado y familiares de éste, ante el acontecimiento de un riesgo o acción repentina que cause una lesión o trastorno funcional a las personas. También contempla los beneficios pecuniarios temporales en virtud de la incapacidad laboral. Su cobertura abarca todos los Departamentos de la República de Guatemala.

**Figura 3. Programas de atención al afiliado**



**Fuente: Investigación propia**

**Programa de enfermedad:** es normado por el Acuerdo 410 de Junta Directiva del IGSS, promulgado el 16 de abril de 1964. Contempla el otorgamiento de asistencia médica al afiliado y su grupo familiar, que es base fundamental de la sociedad guatemalteca. Otorga prestaciones dinerarias al afiliado que se

encuentra incapacitado temporalmente para laborar. Cobró vigencia el 30 de octubre de 1968, su extensión a los departamentos en su mayoría se ha cumplido, existe cobertura en 19 departamentos y se espera que en el mediano plazo abarque todo el país.

**Programa de Maternidad:** Normado a través del Acuerdo 410 de Junta Directiva del IGSS de fecha 16 de abril de 1964. Contempla la asistencia a las afiliadas y beneficiarias esposas, concede los beneficios de atención médico-quirúrgica, preventiva y curativa en fase prenatal, natal y postnatal. Otorga el 100% del salario ante la incapacidad laboral por maternidad. Cobró vigencia el 1 de mayo de 1953; de igual manera que el Programa de Enfermedad tiene Cobertura en 19 Departamentos de la República.

**Figura 4. Programa de Maternidad**



**Fuente: Investigación propia**



## **ii. Programa de invalidez, vejez y sobrevivencia (IVS)**

Está normado por el Acuerdo 788 de Junta Directiva del IGSS, de fecha 29 de octubre de 1987. Este programa utiliza el sistema financiero de prima media escalonada; el cual conforma una reserva de capitalización, para resarcir obligaciones futuras de los contribuyentes, el mismo protege al afiliado por incapacidad permanente del asegurado (invalidez) o cuando culmina o adquiere la condición de retiro al cumplir determinada edad por vejez, de igual manera otorga protección por sobrevivencia al beneficiario por muerte del asegurado prestándole atención médica y pecuniaria correspondiente. El programa inició el 1 de marzo de 1977. Su Cobertura abarca todos los departamentos de la República de Guatemala.

En lo referente a los compromisos establecidos por el Estado de Guatemala, se encuentra los derivados de los Acuerdos de Paz y Reconciliación Nacional contenido en el *Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria*, en ese sentido es pertinente indicar que en la literal C y numeral 24 refiere: “La Seguridad Social constituye un mecanismo de solidaridad humana con el cual contribuye al bienestar social y se sientan las bases para la estabilidad” para continuar enunciando: “que las partes consideran que deben tomarse medidas correspondientes a efecto de ampliar su cobertura” por lo que Junta Directiva por medio de los acuerdos número: 1095 para extensión de Cobertura los Departamentos de Alta Verapaz, Retalhuleu, Izabal y Quetzaltenango. Y luego bajo el Acuerdo de Junta Directiva 1121, ordena la extensión de Cobertura para los Departamentos de Huehuetenango, Chimaltenango, San Marcos y Jutiapa.

#### 1.1.4. Marco Jurídico-legal

La Ley Orgánica del Instituto, señala que el Régimen de Seguridad Social debe otorgar protección y beneficios, los de invalidez, vejez y sobrevivencia, orfandad y viudedad. El Régimen de Seguridad Social, al mismo tiempo que promueve y vela por la salud, lucha contra las enfermedades, los accidentes y sus consecuencias, y protege la maternidad; también da protección en caso de invalidez y de vejez, y ampara las necesidades creadas por el fallecimiento, ya que uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral.

Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, corresponde, de conformidad con la Ley que lo rige, administrar la concesión de prestaciones en caso de que ocurra alguno de los riesgos mencionados, en la forma y condiciones que sus reglamentos determinen.

Como parte de las facultades que le confiere el Artículo 19 de la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, emitió el “Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, fines, campo de aplicación y definiciones”<sup>4</sup>.

En el Artículo 1, el Reglamento norma la protección del Régimen de Seguridad Social, relativa a:

---

<sup>4</sup> **Fuente:** Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, fines, campo de aplicación y definiciones

- a. Invalidez,**
- b. Vejez,**
- c. Fallecimiento (gastos de entierro),**
- d. Orfandad,**
- e. Viudedad, y**
- f. Otros beneficiarios.**

Esta protección se otorga a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que en el presente Reglamento se denomina “El Instituto”, de conformidad con su Ley Orgánica.

En el Artículo 2, indica que la protección de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, abarca a todos los asegurados al Régimen de Seguridad Social, de acuerdo con las normas contenidas en este Reglamento, cuya aplicación se extenderá gradual y progresivamente en lo que concierne a sectores de trabajadores o de patronos, y de personas a proteger.

En relación a la invalidez señala que tiene derecho a pensión de Invalidez, el asegurado que reúna las condiciones siguientes:

- a) Ser declarado Inválido de acuerdo con lo previsto en los Artículos 5, 6 y 8 del citado Reglamento.**
- b) Tener acreditados:**
  - 36 meses de contribución en los 6 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene menos de 45 años de edad.

- 60 meses de contribución en los 9 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene 45 a menos de 55 años de edad.
- 120 meses de contribución en los 12 años inmediatamente anteriores al primer día de Invalidez, si tiene 55 años de edad o menos de la establecida en el inciso b) del Artículo 15 de este Reglamento.

**c) Si la Invalidez es causada por enfermedad mientras el trabajador está afiliado al Instituto, para cumplir con la condición de tener acreditados 36 meses de contribución, se debe incluir el mes del riesgo.**

El Instituto no concederá pensión por Invalidez, si ésta al ser declarada al asegurado, tiene su origen antes de que haya cumplido con los requisitos de contribución prescritos.

Para establecer la Invalidez y su grado, el Departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades, evaluará al asegurado examinándolo, así como los antecedentes que figuran en los expedientes e informes relacionados con su caso, y además, podrá procederse a una investigación económica y social en aquellos casos que así se requiera. Tomará en cuenta que para los efectos de la protección por Invalidez, se considera inválido el asegurado que se haya incapacitado para procurarse mediante un trabajo proporcionado a su vigor físico, a sus capacidades mentales, a su formación profesional y ocupación anterior, la remuneración habitual que percibe en la misma región un trabajador sano, con capacidad, categoría y formación análoga. Además, se

tomarán en cuenta los antecedentes profesionales y ocupacionales del asegurado, su edad, la naturaleza e intensidad de sus deficiencias físicas o psíquicas, y otros elementos de juicio que permitan apreciar su capacidad remanente de trabajo.

En el Artículo 9, se establece que la pensión de Invalidez Total estará constituida por: El 50% de la remuneración base.

#### **1.1.6. Misión**

Garantizar la calidad de los servicios de salud y previsionales a los trabajadores afiliados y sus beneficiarios<sup>5</sup>

#### **1.1.7. Visión**

Un país con trabajadores afiliados y beneficiarios satisfechos de los servicios de salud y previsionales prestados por la institución, que contribuyan a su bienestar físico, mental y social<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Fuente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. "Memoria de Labores" 2005. pp. 3

<sup>6</sup> Fuente: Ibid.

## **1.2. Origen de la División de Mantenimiento dentro de la estructura orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

### **1.2.1. Antecedentes históricos**

Los principales antecedentes se encuentran en el Acuerdo de Gerencia 882 del 30 de abril de 1958, a través del cual fueron creadas las Divisiones de Arquitectura y de Ingeniería.

Con Acuerdo de Gerencia 1316 del 8 de junio de 1967, fue creada la División de Ingeniería y Mantenimiento con las secciones siguientes:

- a.** Sección de Planificación y Diseño
- b.** Sección de Mantenimiento

### **1.2.2. Reformas a su estructura y funcionamiento operadas durante las distintas etapas.**

Las reformas a la estructura y funcionamiento, se fundamentaron en el “Acuerdo de Gerencia 2049 del 8 de marzo de 1976”<sup>7</sup> se aprobó que la División de Ingeniería y Mantenimiento tuviera relación jerárquica directa con la Gerencia, se le dictaron funciones específicas respecto a la infraestructura de los inmuebles y definió la organización interna siguiente:

- a.** Jefatura
- b.** Sección de Obra Civil

---

<sup>7</sup> **Fuente:** Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. “Acuerdo de Gerencia 2049 del 8 de marzo de 1976”

### c. Sección de Mantenimiento y Equipo

Con el Acuerdo 2050 de Gerencia del 8 de Marzo de 1976, se aprobó el “Instructivo de la División de Ingeniería y Mantenimiento”, que comprendía su organización.

Por medio del Acuerdo 15/95 de Gerencia del 13 de junio de 1995 y de conformidad con el nivel de complejidad técnica de cada unidad médico administrativa, se acordó crear unidades locales y regionales (tres niveles) de mantenimiento a cargo de personal técnicamente calificado, para que realizarán trabajos operativos y aplicaran normas y procedimientos de mantenimiento.

Con Acuerdo 20/96 la Gerencia trasladó a la División de Ingeniería y Mantenimiento las funciones de: “Gestión del desarrollo y ejecución del presupuesto de inversión sobre infraestructura física del Instituto, evaluación del avance físico y financiero de los proyectos de inversión y actividades de los trámites para la compra de bienes inmuebles, cuyo destino fuera la implementación de la infraestructura hospitalaria y administrativa del Instituto” que eran funciones realizadas por la unidad gestora de proyectos de inversión en infraestructura.

Según Acuerdo 21/96 la Gerencia también trasladó a la División de Ingeniería y Mantenimiento, las funciones de “planificación de las necesidades de construcción, remodelación y habilitación de edificios destinados a albergar hospitales, consultorios, clínicas y demás unidades médico hospitalarias de la institución” funciones que eran realizadas por la oficina de planificación hospitalaria.

Posteriormente con el Acuerdo 1048 de Junta Directiva, del 12 de marzo de 1998, Artículo 25, la División de Ingeniería y Mantenimiento, depende jerárquicamente del Departamento de Servicios de Apoyo y no tiene aprobadas Secciones.

Con Acuerdo 1164 del 11 de agosto de 2005 la Junta Directiva aprobó el “Reglamento de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, vigente a partir del 18-8-2005 y en el artículo 15 modifica la denominación de dependencias entre las que cita a la División de Ingeniería y Mantenimiento, indicando que sufre la transformación de cambio de nombre por División de Mantenimiento, la que continuará dependiendo del Departamento de Servicios de Apoyo; además que se crea un Departamento de Infraestructura Institucional, que dependerá directamente de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo, asignándole como funciones principales, formular, coordinar, ejecutar y evaluar proyectos de infraestructura.<sup>8</sup>

Mediante el Acuerdo de Gerencia 46/2005 del 25 de agosto de 2005, la Gerencia autorizó el funcionamiento del Departamento de Infraestructura Institucional.

### **1.3. Conceptos fundamentales de administración**

#### **1.3.1. Definición de administración**

La administración se entiende como un proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar

---

<sup>8</sup> **Fuente:** Acuerdo 1164 del 11 de agosto de 2005 la Junta Directiva



las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

### **1.3.2. La administración como disciplina científica**

La Administración científica es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración científica, para lograr la eficiencia industrial.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

Este contexto se encuentra basado en la necesidad de ejercer una búsqueda de métodos aplicables a las organizaciones para aumentar su productividad por medio de la eficiencia y un proceso administrativo acorde a las necesidades del entorno. Estos cambios que promueve la administración, como gestión estratégica de negocios, es básicamente el mantener una estructura organizativa que responda a los cambios del mercado y a las exigencias de nuestros colaboradores.

## **1.4. Principios fundamentales de la administración científica según Frederick Winston Taylor**

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick Winston Taylor (1856-1915). Los principios fundamentales de la administración científica, según Taylor son:<sup>9</sup>

### **1.4.1. Principios fundamentales**

Los principios bajo los cuales se rige la administración científica son los siguientes:

- **Principio de planeación:**

Se refiere a sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos.

- **Principio de preparación:**

Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con el método planeado, prepararlos y entrenarlos para aumentar la producción.

---

<sup>9</sup> **Fuente:** Chiavenato, Idalberto "Administración. Teoría, Proceso y Práctica". Edit. Nomos. Colombia 2004. pp. 7-8.

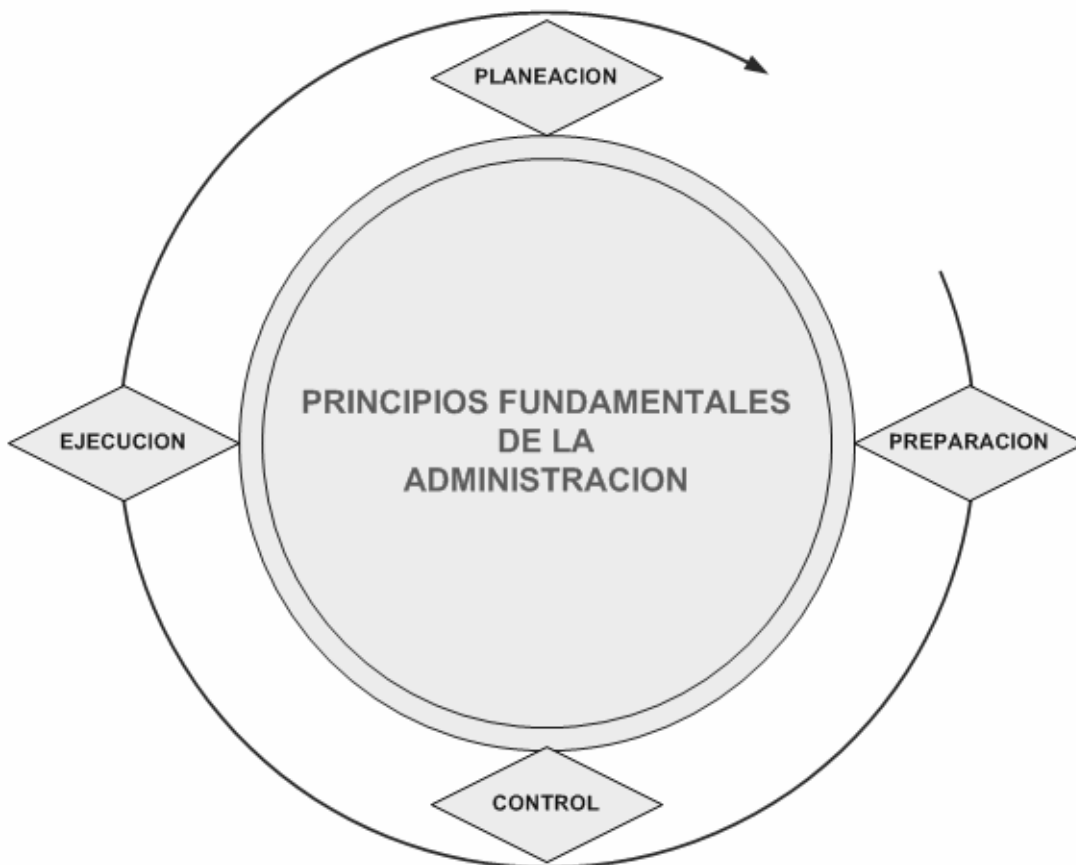
- **Principio de control:**

Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

- **Principio de ejecución:**

Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

**Figura 5. Principios fundamentales de la administración**

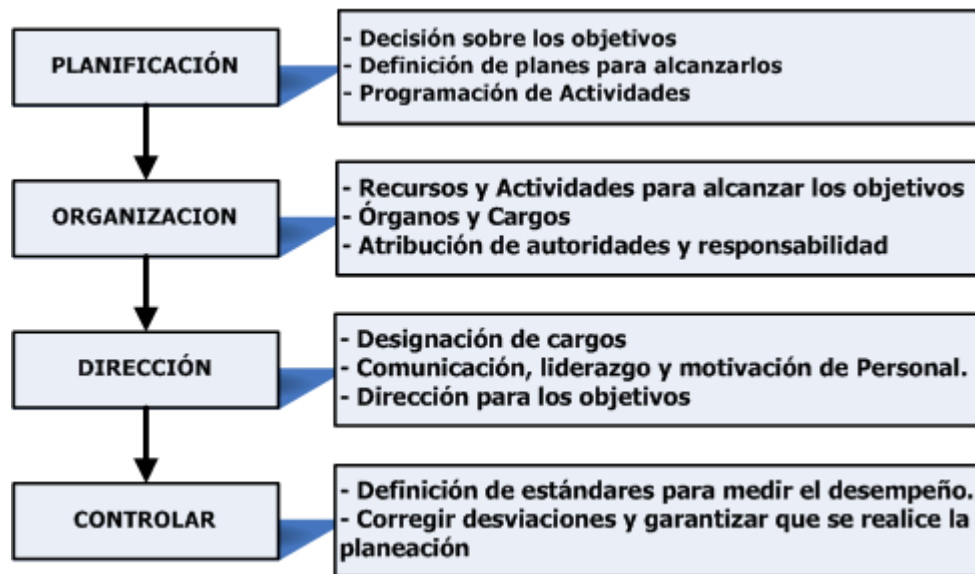


**Fuente: Diseño propio**

## 1.5. El proceso administrativo

El proceso administrativo es la manera como el área administrativa de la empresa, aplica el manejo de un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la visión, misión y objetivos trazados por los empresarios.<sup>10</sup>

Figura 6. Proceso Administrativo



Fuente: Diseño propio

<sup>10</sup> Fuente: Ibid. Pp.12-17

### 1.5.1. Planificación

Es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

Existen múltiples definiciones de planificación. Estas definiciones dependen, en parte, del ámbito organizacional, de la temporalidad, del enfoque, etc. algunas son:

Figura 7. Estructura del proceso administrativo



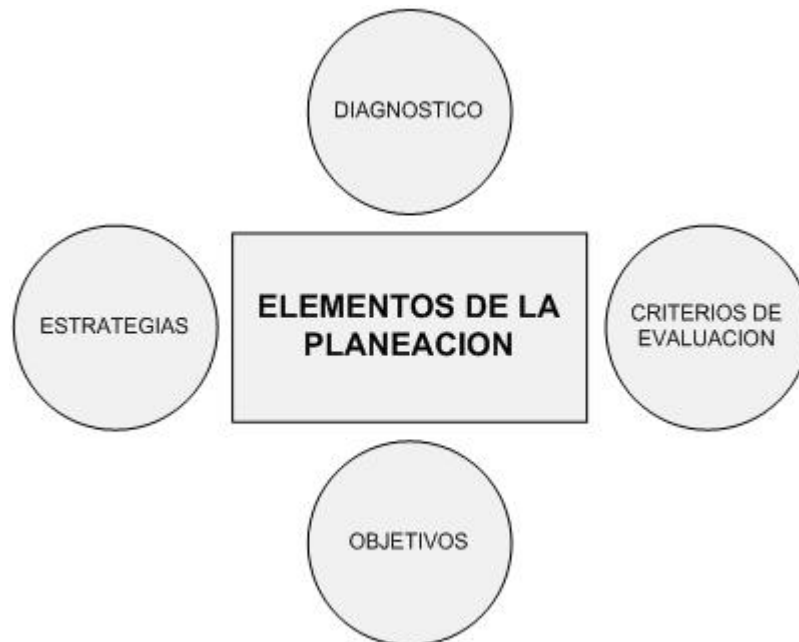
Fuente: Diseño propio

- Es filmar una “película” de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- Es una función básica de la gerencia.
- Es un enfoque sistémico, disciplinado y pragmático que permite la toma de decisiones ahora acerca del futuro de las organizaciones.
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

- Es un proceso de auto-evaluación, fijación de objetivos, desarrollo de metas y monitoreo del rendimiento.

Los elementos de una buena planeación para tener en cuenta son:<sup>11</sup>

**Figura 8. Elementos de la planeación**



**Fuente: Diseño propio**

**a) Diagnóstico:**

Debe ser exacto y acertado para que nos muestre la realidad de las cosas, sin falsas expectativas y en un escenario real, ajustado a las actividades planificadas.

---

<sup>11</sup> Fuente: Ibid. Pp.19-23

Debe marcar el entorno interno y externo, de tal manera que se muestren en forma completa los alcances reales de la empresa.

## **b) Objetivos**

Estos tienen que ser bien definidos y alcanzables en el tiempo estipulado en la fase de planeación. Por su duración, en el logro de resultados pueden ser a largo (mas de dos años), mediano (dentro de los dos años) y corto plazo (hasta por seis meses).

Uno de las grandes virtudes del principio administrativo, es la decisión de la dirección en establecer objetivos: claros, concretos, factibles, medibles y posibles de alcanzar en el tiempo estipulado por ella, para esto es necesario hacer un seguimiento oportuno y preciso del desarrollo de cada una de las actividades del plan. Una de las herramientas valiosas de la administración es la determinación de:

- *¿Qué es lo que se va a hacer?,*
- *¿Dónde lo va a hacer, quién lo va a hacer?,*
- *¿Cómo lo va a hacer? y*
- *¿Cuándo y en cuánto tiempo se va a hacer?*

## **c) Estrategias:**

La Dirección escogerá la forma y manera de lograr los objetivos propuestos en el plan, previo análisis de cada situación en

particular, por lo tanto elegirá la más acertada decisión para la empresa.

La mejor estrategia debe abarcar todas las áreas de la empresa y debe sincronizar las actividades entre producción, finanzas, mercadeo y personal. También el plan tendrá flexibilidad que le permita ajustarse de acuerdo a los cambios o circunstancias que puedan presentarse.

#### **d) Criterios de evaluación:**

La calidad como finalidad esencial del proceso administrativo, conlleva a la medición permanente en su desarrollo y los tiempos precisos que se esperan lograr en cada paso de lo estipulado en el plan.

### **Tipos de planificación**

- **Planeación estratégica**

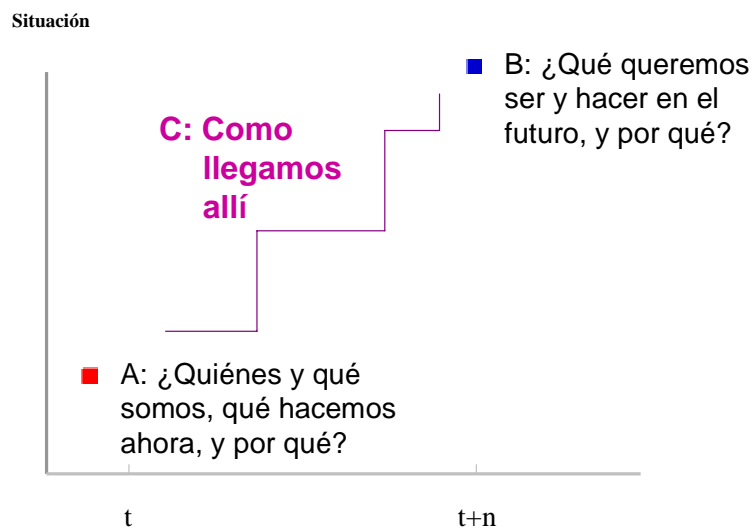
La planificación estratégica es “un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma a una organización (u otra entidad) y guíen lo que hace, y por qué lo hace”.



- **El ABC de la planificación estratégica.**

De acuerdo a Bryson y Alston, se refiere a tres puntos principales:<sup>12</sup>

**Figura 9. Planeación estratégica**



Fuente: Diseño propio

La planificación estratégica es un ejercicio constante y permanente. Sin embargo, como todo proceso debe tener un inicio y un fin que sea útil para marcar reflexiones y el inicio de un proceso mejorado.

Algunos conceptos a sobresaltar sobre la utilidad de la planificación estratégica son:

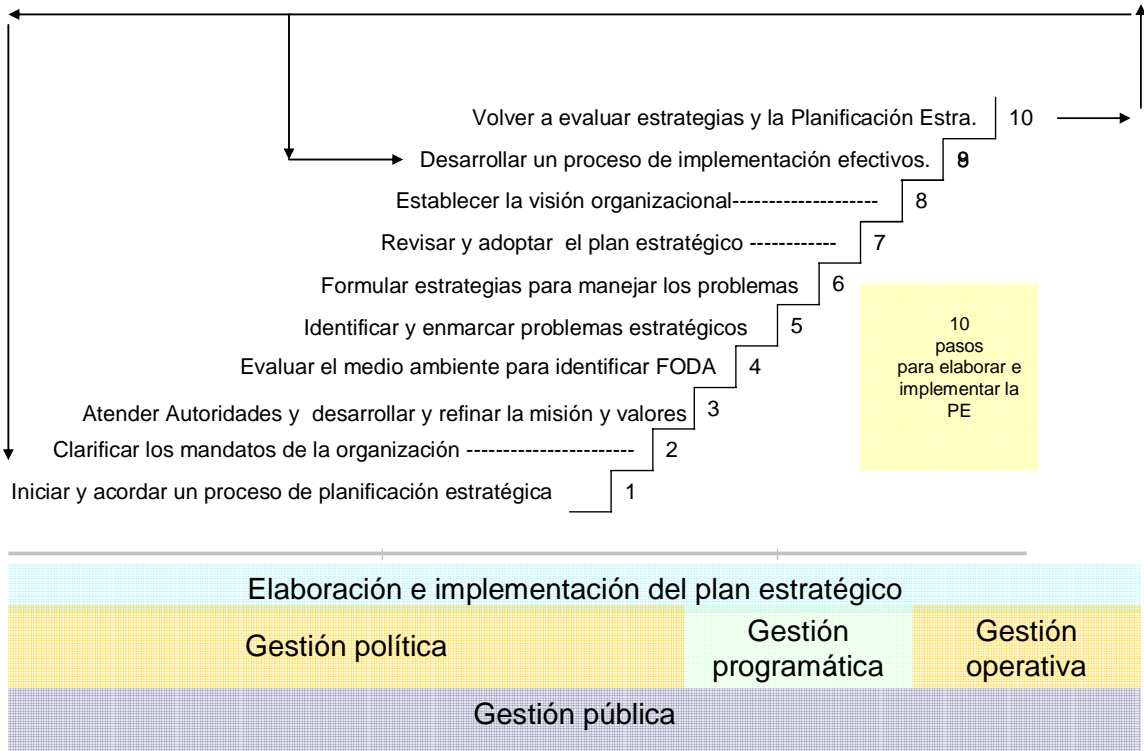
<sup>12</sup> Fuente: Bryson John y Alston Farnum (1996). “**Creando e implementando su plan estratégico: un manual de trabajo para organizaciones públicas y no lucrativas**”. Jossey-Bass Publishers – San Francisco. USA pp-38

- Instrumento para producir decisiones y acciones fundamentales.
  - Guiar lo que se va a hacer en un horizonte de mediano tiempo
  - Aprendizaje continuo derivado de cuestionarse, constantemente, las razones del que hacer.
- **Mediante la planificación estratégica, las organizaciones públicas pueden:**
    - Cumplir sus mandatos y misiones
    - Examinar el ambiente en el cual existen y operan
    - Explorar los factores y tendencias que afectan la forma en que ellos hacen negocios y llevan a cabo sus roles.
    - Enmarcar los asuntos estratégicos que deben dirigir
    - Encontrar formas de dirigir estos asuntos volviendo a examinar y elaborar mandatos y misiones de la organización, niveles de producto o servicios o ambos, costos y financiamiento, administración, u organización.
- **¿Cómo se crea e implementa un plan estratégico? Diez pasos principales**

El manual recomendado sobre este proceso es Bryson John y Alston Farnum “Creando e implementando su plan estratégico: un manual de trabajo para organizaciones públicas y no lucrativas.” <sup>13</sup>

Para el proceso de adopción e implementación se recomienda el desarrollo de los siguientes pasos:

**Figura 10. Elaboración del plan estratégico**



**Fuente: Diseño propio**

<sup>13</sup> Fuente: Ibid. Pp.41

- **Planificación operativa**

Para que la planificación estratégica sea efectiva debe estar orientada en su accionar con la planificación táctica y operativa. De acuerdo a lo anterior, el Plan Operativo Anual (POA) permite viabilizar los planes de mediano plazo pues implica todo un proceso en el que se establecen relaciones entre las políticas, objetivos y metas estratégicas de gobierno que se desarrollan a lo largo de un año. El POA, en términos generales, concatena los programas, subprogramas, proyectos, actividades y obras que serán realizadas por las organizaciones públicas.<sup>14</sup>

La planificación operacional corresponde, a cada período de gestión, de acuerdo a las normas legales que estén en vigencia y que tienen relación con la ejecución del Presupuesto Público, aprobado por el Congreso de la República.

Tal como se indicó el plan operativo anual involucra tanto procesos como la concreción de documentos. Por una parte, los procesos abarcan reuniones y reflexiones a lo interno de la organización sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para un período menor al de la planificación estratégica. Asimismo, en el POA se establecen metas físicas con su expresión financiera así como los responsables. Por ello, el POA implica actividades de coordinación

---

<sup>14</sup> **Fuente:** Sanchez, Fernando (2003). **Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES-. Serie Gestión Pública # 32. Santiago de Chile. Chile.

entre los responsables de las unidades de planificación y unidades de la dirección financiera de las organizaciones públicas.

- **Bajo el enfoque a resultados sobresale:**

- La importancia de la diferenciación de las unidades sustantivas y las unidades de apoyo.
- La importancia del detalle de acciones y responsables
- La alineación de las acciones y producción terminal con el marco estratégico.

Sin embargo, dado que la planificación trasciende la mera elaboración de un documento, el proceso de planificación operativa en el mediano plazo apuntará a que los resultados sean eficaces en tanto logren productos valiosos para la población a la vez que se hagan al menor costo posible (eficiencia).

- **Otros tipos de planificación:**

- **La planificación táctica**

La planificación táctica es una función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

### 1.5.2. Organización

El ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan.

Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros.<sup>15</sup>

Figura 11. Elementos necesarios para Organizar



Fuente: Diseño propio

<sup>15</sup> Fuente: Chavenato op.cit. pp-29-32

**a) El espacio:**

Distribuir un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso. (Dependencias)

**b) El tiempo:**

Programar cada actividad o tarea, que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración.

**c) El trabajo:**

El orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

**d) El Recurso Humano:**

La continuada subordinación como elemento esencial en el contrato laboral se convierte en una herramienta fundamental para la organización de las personas en las empresas, ya que desde su ingreso la persona sabe a que dependencia esta asignada y quien es su jefe inmediato, de quien debe recibir directamente las órdenes y a quien rinde cuentas de las tareas asignadas (Persona dirigente).

Las actividades, tareas o funciones asignadas a cada cargo es también otro elemento esencial de la ley de contratación laboral

actual en nuestro entorno empresarial, por lo tanto las empresas diseñan y elaboran un manual en donde se le asignan funciones a cada cargo y la responsabilidad a cada persona que se compromete en la ejecución de las mismas.

El respeto, la solidaridad, el comportamiento, el buen trato, la honestidad y otros valores cuando se practican por las personas para lograr los objetivos de la empresa, ofrecerían como resultado un ambiente laboral provechoso para la administración.(persona haciendo tareas).

Una de las formas más comunes para la organización de las funciones y cargos en las empresas son los flujos de organización, conocidos también como organigrama funcional, en donde se determinan las líneas de mando y la unidad de dirección, sin importar la forma que el gráfico nos presente la estructura organizacional de la empresa.

#### **e) Los Recursos Financieros:**

La organización de como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, es el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, previamente planeados por centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y por lo tanto la obtención de los resultados esperados en la operación, así mismo la colocación de esos recursos en el sitio correcto y con



los rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa.

### **1.5.3. Coordinación.**

La coordinación, es fundamental para apoyar el proceso de ejecución de las actividades planificadas. Existe coordinación vertical, es decir de arriba hacia abajo, de las autoridades superiores hacia los niveles ejecutivos y operativos. También existe coordinación horizontal, entre el personal que realiza actividades a un mismo nivel.

### **1.5.4. Control**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### 1.5.5. Dirección.

El liderazgo asumido por una persona, que mediante la coordinación y guía delega en otras personas: tareas, funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento motivadas, por alcanzar los objetivos como un equipo organizado.

Para tener el reconocimiento como un líder dirigente, por lo menos se debe tener las siguientes cualidades personales a saber:<sup>16</sup> La coordinación consiste en la sistematización ordenada de las actividades y funciones que realizan los recursos humanos de los distintos niveles de la organización, para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

#### **a) La Comunicación:**

Comunicarse a cada momento con el equipo de trabajo, por las diferentes situaciones que se presentan a diario y que tienden a encontrar soluciones, para la toma de decisiones por parte de la dirección, es una de las habilidades más importantes que puede desarrollar un líder para ser exitoso. Se entiende que habrá una información que por algún motivo no debe salir de la dirección. Para esto, se utilizará los medios que estén a su alcance por ejemplo: Outlook, folletos, comunicación interna, circulares, reuniones, mesas de trabajo, videoconferencias, teléfonos y cualquier otro medio disponible en el momento.

Esto se logrará, si el líder se hace entender por las demás personas con quien se comunica y su mensaje es bien

---

<sup>16</sup> Fuente: op.cit. pp-32-34

recepcionado; para lograrlo, la comunicación debe ser precisa y clara, direccionada a la persona indicada, permanente, muy sincera y respetuosa, motivando la asistencia y participación con puntualidad por parte del invitado. También podemos permitir que la comunicación sea interactiva, esto quiere decir que el mensaje puede ir en cualquier dirección por ejemplo de dirigido a dirigente y de dirigente a dirigido.

## **b) La Motivación**

Esfuerzo físico y mental que desarrolla el trabajador con la mejor voluntad, con buen estado anímico y el entusiasmo necesario, para la obtención de un buen resultado, en las actividades relacionadas con lo laboral y personal.

Está en la mente de un gran dirigente, mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa y para lograr este cometido, debe manejar buenas relaciones interpersonales, con todo el personal que se encuentra bajo sus órdenes, tratando en todo momento de alcanzar un alto grado de colaboración.

Un tercer elemento esencial, es la remuneración pactada en el contrato laboral, por la actividad ó tareas que se van a desarrollar, la cual exige un cumplimiento a cabalidad por las partes y de esta manera un trabajador dispuesto a brindar todo el apoyo que necesita la dirección.

También encontramos otros aspectos, que bien orientados por un buen dirigente, se alcanza un clima laboral muy provechoso como son:

- La estabilidad laboral
- La participación activa en los programas
- La justicia aplicada en situaciones igualitarias
- Un trato amable y respetuoso
- Oportunidad en actividades de desarrollo personal.
- El reconocimiento en el trabajo y el estímulo que amerita este.

### **1.6. La estructura organizacional**

Una empresa se podrá organizar, cuando define su intención de explotar alguna actividad económica y para esto selecciona un segmento de mercado que permita establecerse en el entorno como empresario.

De acuerdo al sector económico en donde se determine su constitución, es allí, verdaderamente donde su naturaleza encontrará las condiciones propias de la empresa, es decir, explotar el sector primario de la economía, actividades como: La extracción de recursos, la agricultura, la ganadería y la pesca en su estado natural.

El engranaje de cadenas productivas, obliga a las empresas a transformar, la materia prima obtenida en el sector primario, por lo que le da a este sector secundario el carácter productivo, y de esta forma encontramos en este nivel, las empresas industriales.

Como alguien tiene que promocionar y vender la producción del sector industrial y además ofrecer la prestación de los diferentes

servicios, aquí encontramos las empresas del sector de comercio y servicios.

- **La estructura organizacional**

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

- El área de Producción
- El área Administrativa y Financiera
- El área de Recursos Humanos
- El área de Mercadeo y Ventas

- **Tipos de organización**

Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

### 1.6.1. Estructura vertical

- a) **Estructura simple:** Se dice que la estructura simple o vertical que se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

- b) **La burocracia:** Estandarización, ese es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz.

La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades. La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

### **1.6.2. Estructuras horizontales**

**a) La estructura matricial o de matriz:** Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el

número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto.

Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

**b) La departamentalización:** La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las



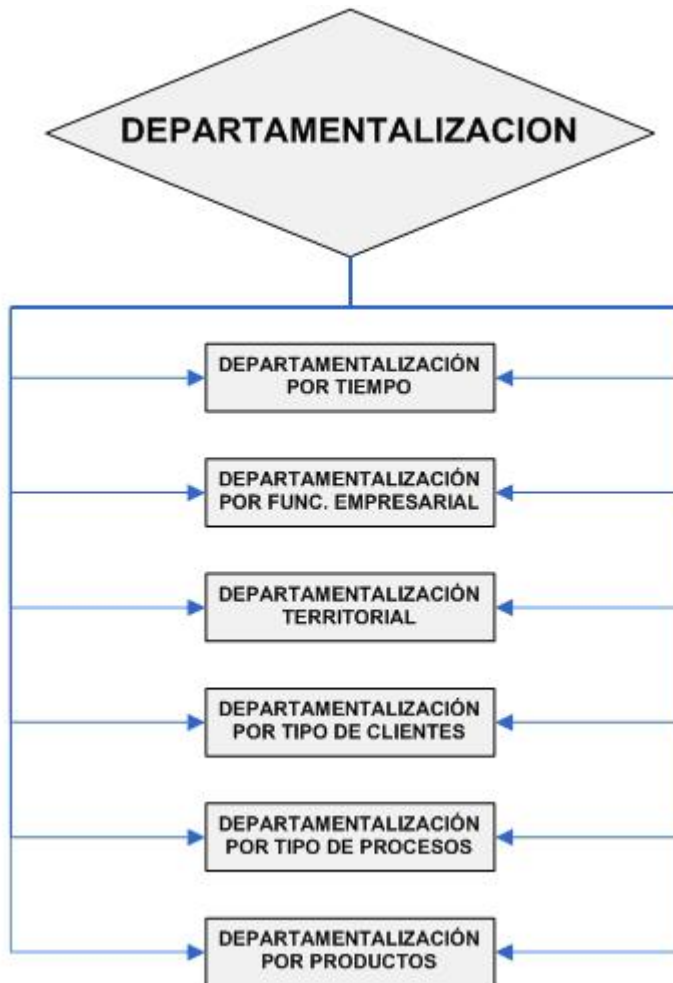
organizaciones o situaciones. Algunos tipos de departamentalización son:

- **Departamentalización por tiempo:** La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctricas, etc.
- **Departamentalización por función empresarial o funcional:** Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.
- **Departamentalización territorial o geográfica:** Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.
- **Departamentalización por tipo de clientes:** Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por

ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.

- **Departamentalización por procesos o equipos:** Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.
- **Departamentalización por productos:** La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

Figura 12. Departamentalización



Fuente: Diseño propio

## 1.7 La autoridad

Capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando:

- El perfil o competencia para las funciones asignadas, le demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la

capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa. Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino mas acertado y seguro para el equipo.

- Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás.
- La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa.
- Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados.

### 1.9.1. Tipos de autoridad

Entre los tipos de autoridad más importantes se pueden identificar los siguientes:

Figura 13. Autoridad



Fuente: Diseño propio

- a) **Autoritaria:** Consiste en tomar las decisiones y ejercer la autoridad centralizadamente y ejerciendo presión a través de normas y regulaciones.
- b) **Democrática:** Consiste en tomar las decisiones y ejercer la autoridad descentralizada y participativamente.

### 1.10. Control

Es quizás uno de los elementos más importantes del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendiente e informado de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, hasta el punto de ser tomado como modelo japonés,

llamado control de calidad total y que posteriormente fue implementado en el resto del mundo.

Es ejercido en cada espacio que fue planeado y al compararse con los resultados obtenidos, permite evaluar los resultados y así de esta manera, encontrar las posibles soluciones a los ajustes de las metas preestablecidas en el plan.

#### **1.10.1. Tipos de Control**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

#### **1.10.2. Elementos de Control**

- **Relación con lo planteado:** Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- **Medición:** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

- **Detectar desviaciones:** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **Establecer medidas correctivas:** El objeto del control es prever y corregir los errores.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Estructura organizacional actual**

#### **2.1.1. Ley Orgánica del IGSS**

La Ley Orgánica del IGSS, facultada para la creación de estructuras administrativas y dependencias para cumplir con las funciones asociadas a la prestación de los servicios de salud y de carácter provisional.

#### **2.1.2. Funciones y atribuciones institucionales**

- a)** Proporcionar apoyo técnico, metodológico y logístico en la planificación del mantenimiento de la infraestructura física y ampliaciones, incluyendo la supervisión y monitoreo.
  
- b)** Instruir y orientar al personal para planificar, analizar, evaluar, diseñar, presupuestar y supervisar actividades relacionadas el mantenimiento infraestructura física existente, atendiendo y aplicando leyes y normativa vigente.
  
- c)** Mantener constante y efectiva comunicación con dependencias que se interrelacionan para el desarrollo y ejecución de mantenimiento.
  
- d)** Supervisar, monitorear y evaluar las acciones de mantenimiento realizadas, presentar informes del avance.

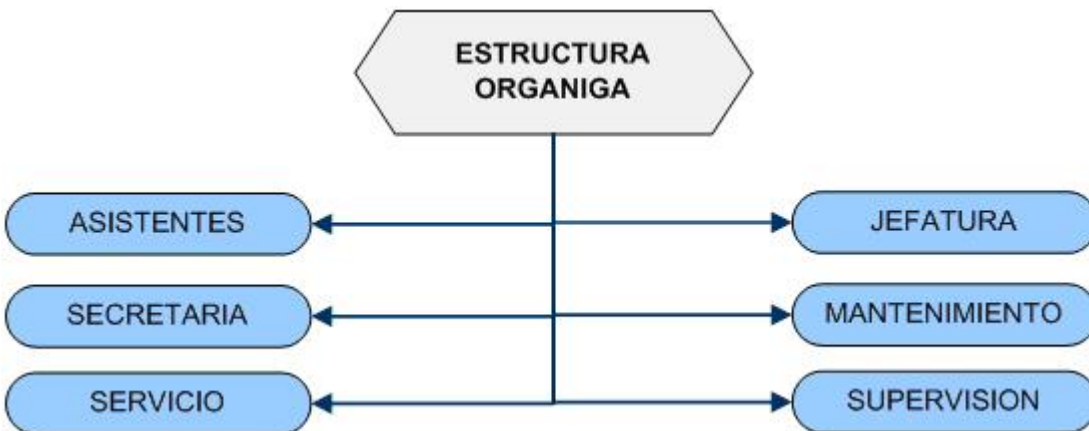


### 2.1.3. Estructura orgánica

La División de Mantenimiento depende de la Subgerencia Administrativa y para cumplir sus funciones básicas asignadas, define su estructura orgánica de la forma siguiente:

- a) Jefatura
- b) Área de mantenimiento
- c) Área de supervisión
- d) Asistentes
- e) Secretaría
- f) Servicio

Figura 14. Estructura Orgánica



Fuente: Diseño propio

#### **2.1.4. Objetivos institucionales**

Tiene como objetivos los siguientes:

- a. Administrar eficientemente la programación de solicitudes de mantenimiento y reparación de ampliaciones físicas y construcciones nuevas propuestas por la administración del Instituto.
- b. Evaluar, analizar y elaborar planes y proyectos para el mantenimiento y reparación de construcciones hospitalarias y administrativas, proyectos nuevos de mantenimiento de infraestructura existente.
- c. Normar procedimientos técnicos y administrativos de planificación, diseño, supervisión y control de proyectos de mantenimiento y reparación.

#### **2.1.5. Estructura de puestos y salarios**

La estructura de puestos responde a la estructura orgánica:

- a) Jefe de la División
- b) Encargado del área de mantenimiento
- c) Encargado del área de supervisión
- d) Asistentes
- e) Secretarias
- f) Conserjes

La estructura de salarios está reglamentada y presenta escalas y montos según puestos y tiempo de servicio.

**Figura 15. Estructura Orgánica de Puestos y Salarios**



**Fuente: Diseño propio**

## **2.2. Aplicación de la Técnica FODA**

El FODA es un instrumento técnico que se aplica en la administración, planificación, investigación y evaluación de procesos de la administración pública y empresarial, para el análisis de problemas y planteamiento de soluciones y propuestas concretas para la resolución de problemas de gestión administrativa.

La aplicación del FODA permite realizar diagnósticos del ambiente interno y externo de las organizaciones o instituciones, también pueden ser analizadas por departamentos para posteriormente hacer un análisis integral en las organizaciones.

Las fortalezas son elementos positivos que posee o tiene en su interior la empresa, organización o institución, los cuales constituyen aspectos muy importantes para la consecución de sus objetivos y metas. Las oportunidades son elementos o factores que están en el ambiente

externo y que la empresa, organización o institución podría aprovechar para hacer posible los logros de sus objetivos y metas. Las debilidades son elementos o factores del ambiente interno que constituyen carencias, limitaciones o problemas relacionados con la capacidad instalada, insumos y recursos humanos que afectan el alcance de los objetivos y metas institucionales. Las amenazas son elementos o factores que existen en el medio externo y que pueden constituir un peligro para la existencia y para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, organización o institución.

En la División de Mantenimiento, al estructurar un análisis FODA, se plantean algunos puntos esenciales que buscan el crecimiento y aprovechamiento de todos los recursos y oportunidades que brinda el entorno, bajo el cual se cimientan los componentes organizacionales de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El enfoque de las fortalezas muestra los componentes bajo los cuales se puede cimentar los nuevos proyectos y el aprovechamiento de estas para la ejecución a corto plazo de una estructura administrativa acorde al crecimiento del I.G.S.S., Las debilidades muestran las áreas en donde se debe mejorar, tanto en la parte operativa como administrativa. Las oportunidades en la División de Mantenimientos muestran los elementos activos que se pueden aprovechar para ejecución y fortalecimiento organizacional, y las amenazas, muestran el entorno de la División, factores que afectan el funcionamiento de esta y muchas veces estos no son medibles o manejables.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la técnica del FODA.

### **2.2.1. Fortalezas**

- a) Personal especializado, administrativo y de apoyo con que cuenta.
- b) Marco legal y normativo actualizado
- c) Infraestructura y equipo de oficina adecuado
- d) Relaciones humanas y labores eficientes

### **2.2.2. Debilidades**

- a) Presupuesto de funcionamiento limitado
- b) Estructura orgánica y funcional obsoleta.
- c) Coordinación con muchos proyectos y poco personal.
- d) Ausencia de manuales de funciones

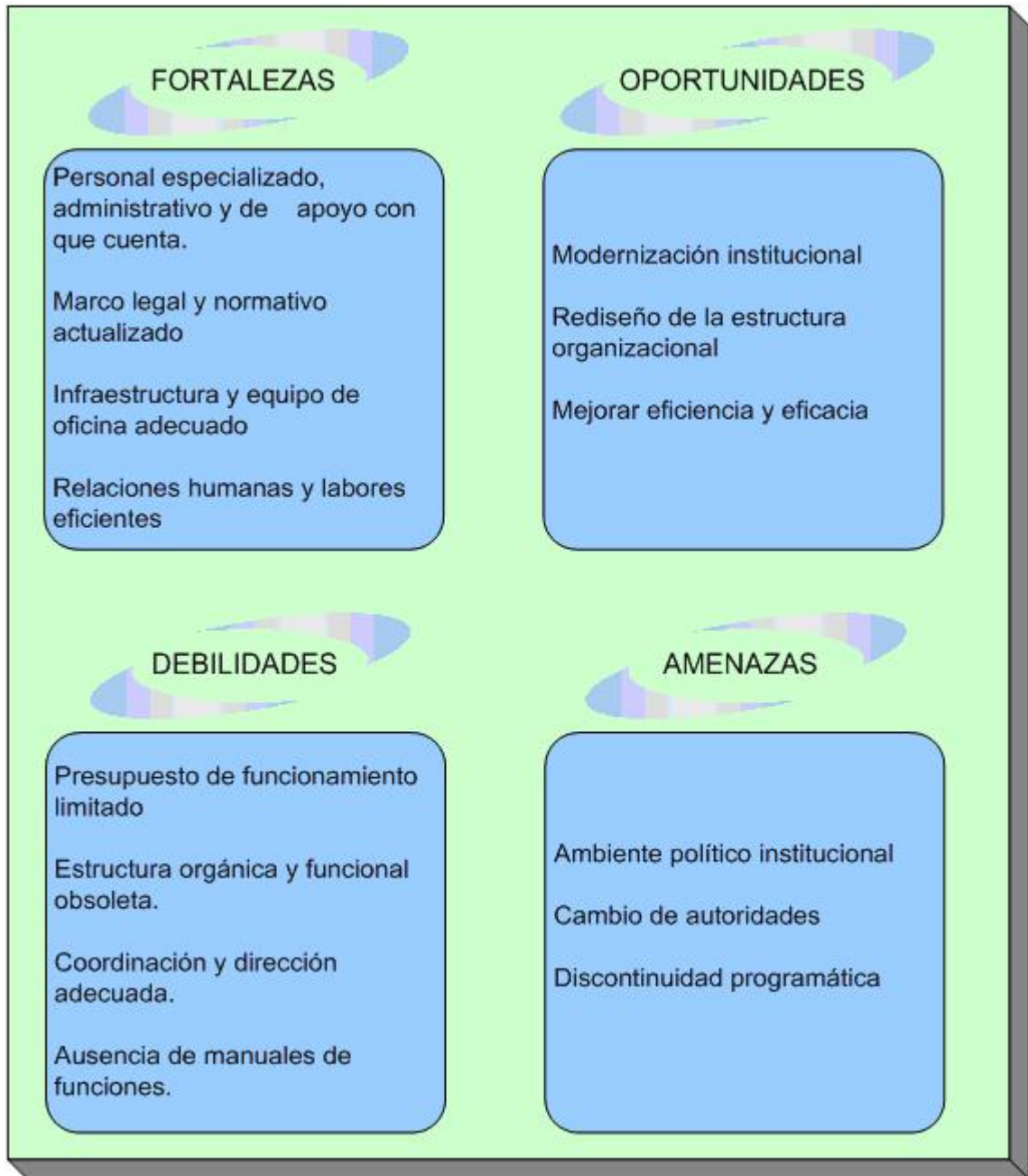
### **2.2.3. Oportunidades**

- a) Modernización institucional
- b) Rediseño de la estructura organizacional
- c) Mejorar eficiencia y eficacia

### **2.2.4. Amenazas**

- a) Ambiente político institucional
- b) Cambio de autoridades
- c) Discontinuidad programática

Figura 16. FODA



Fuente: Diseño propio

- **Estrategias:**

En el desarrollo del FODA se puede evidenciar la necesidad de proponer estrategias acordes a las necesidades de la estructura de la propuesta de rediseño que plantearemos en el siguiente capítulo. Basado en lo anterior se proponen las siguientes estrategias para el seguimiento de las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de debilidades y las amenazas del entorno.

| <p align="center"><b>ESTRATEGIAS<br/>(Fortalezas y Oportunidades)</b></p>  | <p align="center"><b>ESTRATEGIAS<br/>(Debilidades y Oportunidades)</b></p>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el proceso de modernización institucional.</li> <li>• Proponer una nueva estructura organizacional y funcional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización por medio de un proceso de rediseño de la estructura organizacional.</li> <li>• Crear la Unidad de Logística, la cual trabajará conjuntamente. Para el desarrollo de los diversos proyectos.</li> </ul> |

En la relación Fortalezas y oportunidades, el apoyar el proceso de modernización institucional y la propuesta de una nueva estructura organizacional y funcional, parten como estrategias de ejecución, en las cuales se visualizan las necesidades de ejecutar acciones para el aprovechamiento de las oportunidades por medio de una base, las fortalezas.

En la relación Debilidades y Oportunidades, se plantea como estrategia, el mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, por medio de un proceso de rediseño de la estructura organizacional, así, se establece la creación de una unidad de logística para trabajo en conjunto con la División de mantenimiento del I.G.S.S.

| <p align="center"><b>ESTRATEGIA<br/>(Fortalezas y Amenazas)</b></p>  | <p align="center"><b>ESTRATEGIA<br/>(Debilidades y Amenazas)</b></p>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer acciones para la continuidad programática y de los proyectos de mantenimiento.</li> <li>• Formular sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos de mantenimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de procesos.</li> <li>• Revisión periódica de los resultados obtenidos.</li> </ul> |

La estrategia que se propone en la relación Fortalezas y Amenazas, es la toma acciones para la continuidad programática y de los proyectos de mantenimiento, así mismo, se propone formular sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos de mantenimiento. En relación a las Debilidades y Amenazas, como análisis de entorno, se propone el rediseño de los procesos y la revisión periódica de los resultados obtenidos, como una retroalimentación de cada una de las fases de los proyectos de rediseño que se logren implementar.





### **3. PROPUESTA DE REDISEÑO**

#### **3.1. Estructura Organizacional y Funcional Vigente**

##### **3.1.1. Estructura Orgánica**

La División de Mantenimiento depende de la Subgerencia Administrativa y para cumplir sus funciones básicas asignadas, define su estructura orgánica de la forma siguiente:

- a) Jefatura
- b) Área de mantenimiento
- c) Área de supervisión
- d) Asistentes
- e) Secretaría
- f) Servicio

##### **3.1.2. Estructura Funcional**

- a)** Proporcionar apoyo técnico, metodológico y logístico en la planificación del mantenimiento de la infraestructura física y ampliaciones, incluyendo la supervisión y monitoreo.
  
- b)** Instruir y orientar al personal para planificar, analizar, evaluar, diseñar, presupuestar y supervisar actividades relacionadas con el mantenimiento, infraestructura física existente, atendiendo y aplicando leyes y normativa vigente.

- c) Mantener constante y efectiva comunicación con dependencias que se interrelacionan para el desarrollo y ejecución de mantenimiento.
  
- d) Supervisar, monitorear y evaluar las acciones de mantenimiento realizadas, presentar informes del avance.

## **3.2. Propuesta de Rediseño de la Estructura**

### **3.2.1. Estructura Organizacional**

A continuación se da a conocer la propuesta de rediseño de la estructura administrativa, de la División de Mantenimiento, la cual incluye las unidades administrativas respectivas:

#### **A. JEFATURA**

- Jefe de Departamento
- Subjefe de Departamento
- Secretaria de Jefatura
- Asistente Administrativo
- Encargado de Presupuesto y Compras
- Encargado de Fondo Rotativo
- Secretaria de Recepción
- Encargado de Inventario

## **B. ÁREA DE PROYECTOS**

- Arquitecto
- Ingeniero
- Asistente de Arquitecto
- Asistente de Ingeniero
- Dibujante

## **C. ÁREA DE SUPERVISIÓN DE OBRAS**

- Ingeniero Supervisor
- Arquitecto Supervisor

### **3.2.2. Estructura Funcional**

#### **A. JEFATURA**

- a. Formular, coordinar, ejecutar y evaluar proyectos de mantenimiento.
- b. Planificar, organizar, dirigir, monitorear, supervisar actividades administrativas y de elaboración de diseños de mantenimiento de proyectos.
- c. Intervenir en evaluaciones técnicas de eventos de cotización para adjudicar proyectos de mantenimiento de inmuebles.
- d. Elaborar documentos, completar formularios, integrar y trasladar expedientes para gestionar firmas, opiniones, aprobaciones de pago o proyectos de mantenimiento de infraestructura.

- e. Coordinar y gestionar con dependencias del área financiera “la disponibilidad de presupuesto e inversión y funcionamiento para mantenimiento de infraestructura física para el Instituto”.
- f. Otras funciones inherentes que por la naturaleza y responsabilidad sean asignadas por las autoridades superiores

## **B. ÁREA DE PROYECTOS DE MANTENIMIENTO**

- a. Elaborar y proponer proyectos de mantenimiento de instalaciones médicas, administrativas y hospitalarias, atendiendo necesidades de servicios demandadas, normas y tecnología moderna de estilo y diseño arquitectónico en construcción.
- b. Verificar la disponibilidad de presupuesto y realizar la planificación completa.
- c. Analizar, dibujar planos, diseñar estructura, calcular medidas, cuantificar y especificar materiales para el mantenimiento todo tipo, entresijos, módulos de gradas y rampas, cubiertas contrafuertes, suelos de carga que requiera el complejo arquitectónico conforme el pre-dimensionamiento estructural y las normas establecidas.
- d. Elaborar dictámenes técnicos y asesorar técnicamente sobre el estado y condición de estructuras antiguas, para ampliaciones.

- e. Determinar y calcular necesidades de redes de electricidad y telefonía interna y externa, sistemas de instalación hidráulica sanitaria, circuitos especiales eléctricos de protección, de iluminación, de fuerza, de abastecimiento y distribución de agua potable fría y caliente, agua contra incendios, desinfección de aguas, recolección de agua pluvial, residual y disposición de sistemas de tratamiento de vapor y de retorno condensado, de redes de gas propano, gases médicos (oxígeno, vacío y aire médico), aire acondicionado, alarma contra incendios, extractor de olores, elevadores y monta cargas
- f. Analizar, integrar costos unitarios, cuantificar materiales y calcular presupuesto de inversión en cada proyecto.
- g. Investigar y actualizar base de datos de proveedores, precios de materiales, precios por metro de construcción y mano de obra calificada.

### **C. ÁREA DE SUPERVISIÓN DE OBRAS**

- a. Supervisar, monitorear la ejecución y desarrollo de proyectos hasta su finalización, medir la rentabilidad e informar a la Administración del Instituto.
- b. Evaluar y gestionar autorizaciones para el mantenimiento que se considere necesario y responda a las necesidades planteadas.

- c. Fiscalizar e inspeccionar la calidad y funcionalidad conforme el tipo de construcción los materiales e insumos, que proporcionen a la infraestructura vida útil larga.
- d. Coordinar con constructores y supervisores externos acciones de ejecución de proyectos de mantenimiento y reparación, establecer períodos y evaluación de avance.
- e. Seleccionar y calificar la utilidad de los trabajos de mantenimiento y reparación.

### **3.3. Estrategia de Implementación de la Propuesta**

La estrategia de implementación de la propuesta de rediseño de la estructura administrativa de la División de Mantenimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), se sustenta en la definición de atribuciones y responsabilidades asignadas al personal y en correspondencia directa a los puestos establecidos en la propuesta de rediseño de estructura administrativa, siendo las siguientes:

## **A. JEFATURA**

### **JEFE**

- a.** Atiende, asesora y dirige el cumplimiento de políticas dictadas por la administración, relacionadas con planeación de mantenimiento y reparación de infraestructura física institucional.
- b.** Planifica, instruye, supervisa y controla actividades a realizarse en cada área de trabajo que integra la División.
- c.** Instruye la elaboración y actualización de manuales de normas y procedimientos de mantenimiento y reparación, supervisa su aplicación en cada una de las áreas que intervienen en la planeación de los proyectos.
- d.** Convoca a reuniones periódicas de trabajo con jefes de sección y personal subalterno.
- e.** Recibe, analiza, redacta, elabora, revisa, evalúa correspondencia y firma oficios, providencias, estadísticas e informes mensuales y anuales de actividades de la División.
- f.** Atiende estudios de avalúos instruidos por Gerencia y externa recomendaciones técnicas a considerar sobre propiedades en procesos de adquisición o alquiler por parte del Instituto.



- g.** Establece conjuntamente con el equipo técnico de trabajo de la División los índices para determinar valores de costos y volúmenes de trabajo por mantenimiento y reparación.
- h.** Participa y coordina equipos de trabajo para apoyar actividades en casos de desastre, emergencias y otros.
- i.** Coordina y supervisa el registro y ejecución presupuestaria, fondo rotativo y compra de bienes y útiles de oficina, según el sistema establecido.
- j.** Otras atribuciones inherentes al cargo y asignadas por el Jefe inmediato superior.

## **SUBJEFE**

- a.** Apoya y asiste a la Jefatura en elaborar planes y programas de trabajo e implementar controles para alcanzar los índices propuestos.
- b.** Supervisa el cumplimiento de programaciones y cronogramas de actividades planificadas para la realización de proyectos y supervisión de obras en ejecución, avala con su firma los informes de avance que justifican la inversión como confiable y segura.
- c.** Asume la jefatura por ausencia del titular y por delegación de funciones; participa en sesiones convocadas, convoca,

coordina, dirige y participa en reuniones de trabajo para evaluar y solucionar problemas, promueve medidas para modificar, simplificar y mejorar procedimientos de trabajo.

- d.** Recibe, analiza, redacta, elabora estudios, dictámenes, resoluciones, circulares e informes, relacionados con actividades técnico-administrativas de expedientes específicos, revisa y firma correspondencia, estadísticas e informes de áreas que coordina.
- e.** Lleva registro, control y actualización del inventario de trabajos, estudios, informes y opiniones de proyectos de mantenimiento y reparación en proceso y concluidos.
- f.** Asesora al personal respecto a la interpretación aplicación de normas, manuales, reglamentos, instructivos y leyes relacionadas con áreas técnicas y administrativas.
- g.** Entrevista a recurso humano candidato para ocupar puestos vacantes en la División.
- h.** Promueve la capacitación de asesorías externas, para el personal de la División.
- i.** Otras atribuciones inherentes al cargo y las asignadas por el inmediato superior.

## **SECRETARIA DE JEFATURA**

- a.** Recibe correspondencia marginada por Jefatura, elabora registro y distribuye a interesado por conocimiento.
- b.** Localiza y fotocopia documentos solicitados y administra el archivo.
- c.** Toma y transcribe dictados, redacta y elabora mecanográficamente providencias, actas, memorandos, oficios e informes.
- d.** Atiende llamadas telefónicas, públicas y personales que solicita información o audiencia, fax y fotocopia de documentos.
- e.** Archiva, organiza y resguarda el archivo general del Departamento.
- f.** Registra y controla el cumplimiento de compromisos calendarizados en agenda del jefe.
- g.** Vela por el orden y limpieza.
- h.** Otras atribuciones inherentes al puesto y que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

- a.** Atiende, elabora y evacua trabajos de análisis, informes y estudios administrativos, instruidos por la Jefatura.
- b.** Investiga, recopila, selecciona, clasifica y organiza información técnica de normas, diseña y ajusta operaciones de ingeniería y arquitectura en procedimientos técnicos que realiza la División.
- c.** Elabora, revisa y actualiza los manuales administrativos y de operaciones, haciéndolos ágiles, eficientes y eficaces.
- d.** Registra, controla e informa de la asistencia, puntualidad, orden y disciplina del personal.
- e.** Elabora sanciones aplicadas al personal según el reglamento aprobado.
- f.** Participa y colabora en la elaboración del plan operativo anual.
- g.** Programa y eventualmente colabora con ejecutar la sala situacional de la División.
- h.** Elabora la programación anual de vacaciones del personal.
- j.** Elabora informes de resultado, sobre evaluación del cumplimiento de indicadores de gestión, monitoreo de objetivos estratégicos y operativos.

- k. Elabora informe mensual y anual de labores de la División.
- l. Capacita al personal temporal y de nuevo ingreso, en la inducción de socialización de conocimientos institucionales.

### **ENCARGADO DE PRESUPUESTO Y COMPRAS**

- a. Organiza y elabora el presupuesto anual proyectado según las necesidades de la División.
- b. Planifica, organiza, registra, controla y coordina la ejecución del presupuesto conforme la programación autorizada.
- c. Verifica, registra, controla e informa diariamente la disponibilidad presupuestaria por renglón, supervisa que la ejecución corresponda según lo ejecutado por fondo rotativo.
- d. Elabora informes y reportes analíticos semanales, mensuales, trimestrales y anuales de gastos y saldos disponibles por renglón presupuestario.
- e. Registra créditos y débitos indicados por renglón para el presupuesto de la División.
- f. Coordina actividades con el Departamento de Presupuesto para capacitarse en lineamientos y control del presupuesto.

- g.** Solicita y recibe cotizaciones de bienes e insumos, evalúa, propone proveedor candidato, gestiona firma de autorización y ejecuta compras.
- h.** Elabora pedidos SIAF-01 Y SIAF-02 para compra de materiales, equipos e insumos, gestiona firmas y gestiona compras.
- i.** Completa formularios, elabora razonamientos de facturas de compra, integra expedientes y gestiona firmas y autorizaciones para pago.
- j.** Completa, extiende, registra e informa el movimiento de constancias de exenciones del IVA por gastos realizadas.
- k.** Elabora despachos de almacén de bienes materiales e insumos, gestiona firmas y distribuye a donde corresponda.
- l.** Recibe y revisa por orden de compra materiales y útiles de oficina y los entrega al solicitante.
- m.** Otras actividades inherentes al puesto y las asignadas por el inmediato superior.

#### **ENCARGADO DE FONDO ROTATIVO**

- a.** Administra, registra, controla y evalúa la ejecución y disponibilidad de recursos económicos destinados para fondo rotativo autorizados.

- b.** Realiza pagos autorizados por jefatura o sub-jefatura de gastos fijos de la División.
- c.** Recibe, analiza, elabora gestiona, registra, controla, archiva y evacua correspondencia inherente al puesto.
- d.** Realiza arqueo y liquidación de los fondos, conciliaciones bancarias por cheques y pagos emitidos a través del fondo rotativo.
- e.** Gestiona ante las dependencias involucradas los reintegros del fondo rotativo.
- f.** Revisa que expedientes de compra estén completos, previo a ser enviados a mesa de entrada de Contabilidad, para acreditamiento en cuenta de proveedores.
- g.** Elabora informes de labores semanales, mensuales y anuales de la ejecución del fondo rotativo.
- h.** Atiende llamadas telefónicas relacionadas con cotizaciones y trámites de pedidos.
- i.** Otras atribuciones inherentes al cargo y que sean asignadas por el inmediato superior.

## **SECRETARIA DE RECEPCIÓN**

- a.** Atiende planta telefónica y orienta al público que visita la División.
- b.** Ingresa la correspondencia, registra y traslada a la Jefatura de la División.
- c.** Registra egreso, sella, numera, desglosa, integra expedientes y entrega por conocimiento a mensajero para distribuir en diversas dependencias.
- d.** Administra y controla archivo de correspondencia evacuada.
- e.** Apoya con elaborar trabajo secretarial específico que instruya la jefatura de la División.
- f.** Lleva kardex de disponibilidad de bienes, materiales y útiles de escritorio, organiza, controla y resguarda en bodega.
- g.** Formula pedidos para compra de bienes, materiales y útiles de oficina.
- h.** Despacha materiales y útiles de oficina al personal, previa solicitud.
- i.** Lleva control y estadística de actividades realizadas en la División.
- j.** Gestiona el empastado correlativo de documentos egresados o expedientes de la División.



- k. Lleva registro y control de la asignación del uso y distribución de los vehículos, según la programación de actividades al personal.
- l. Otras atribuciones inherentes al cargo y las que le asigne el Jefe de la División.

### **3.3.1. Proyecto de Acuerdo de Gerencia del IGSS**

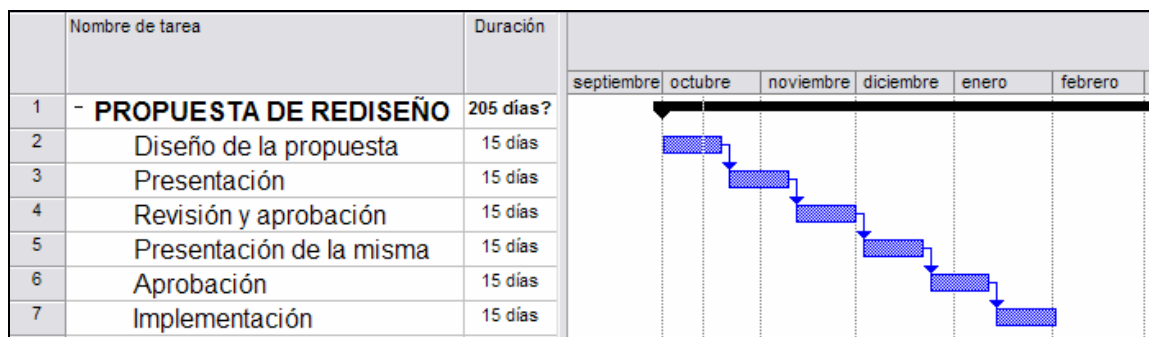
Para presentar el Proyecto de Acuerdo de Gerencia del IGSS, para la aprobación de la propuesta de rediseño de la estructura organizacional, se seguirán los procedimientos administrativos internos, para lo cual se procederá a solicitar al Departamento legal que emita el mismo, para someterlo a la aprobación de las autoridades e instancias correspondientes.

### 3.3.2. Cronograma del proceso de diseño y aprobación de la propuesta

A continuación se presenta un programa de actividades que se deben desarrollar para la consecución y aprobación de la propuesta de rediseño.

| No. | ACTIVIDAD                | FECHA     | OBSERVACIONES |
|-----|--------------------------|-----------|---------------|
| 1.  | Diseño de la propuesta   | Sep. 2007 | IGSS          |
| 2.  | Presentación de la misma | Sep 2007  | IGSS          |
| 3.  | Revisión y aprobación    | Oct. 2007 | IGSS          |
| 4.  | Presentación de la misma | Oct. 2007 | IGSS.         |
| 5.  | Aprobación               | Nov. 2007 | IGSS          |
| 6.  | Implementación           | Nov. 2007 | IGSS          |

Figura 17. Cronograma de trabajo



Fuente: Diseño propio

### **3.3.3. Estrategia de monitoreo y evaluación**

La estrategia de monitoreo y evaluación se sustentará en la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación (Entrevistas y cuestionarios) que se realizarán a autoridades y personal, para verificar el grado de implementación de la propuesta de rediseño organizacional y funcional.

Así como evaluaciones del desempeño a cada uno de los trabajadores de la División para determinar los conocimientos con respecto al trabajo que desempeñan, para poder programar capacitaciones con temas específicos, para un mejor desempeño y resultados administrativos.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REDISEÑO**

### **4.1. Aspectos técnicos**

#### **4.1.1. Diagrama de proceso de implementación**

El diagrama del proceso de implementación de la propuesta de rediseño de la estructura organizacional, se basa en los procedimientos siguientes:

- a)** Presentación de la propuesta al Departamento de Organización y Métodos del IGSS.
- b)** El Departamento de Organización y Métodos revisa la propuesta, emite dictamen técnico correspondiente y lo remite al Departamento Legal del IGSS.
- c)** El Departamento Legal revisa la propuesta y emite dictamen jurídico correspondiente y prepara el proyecto de Acuerdo, mismo que envía a la Gerencia del IGSS.
- d)** La Gerencia del IGSS revisa la propuesta y expediente con dictámenes y emite a resolución de aprobación correspondiente y lo envía a la Subgerencia Administrativa.
- e)** La Subgerencia Administrativa recibe el expediente y procede a implementar la propuesta.

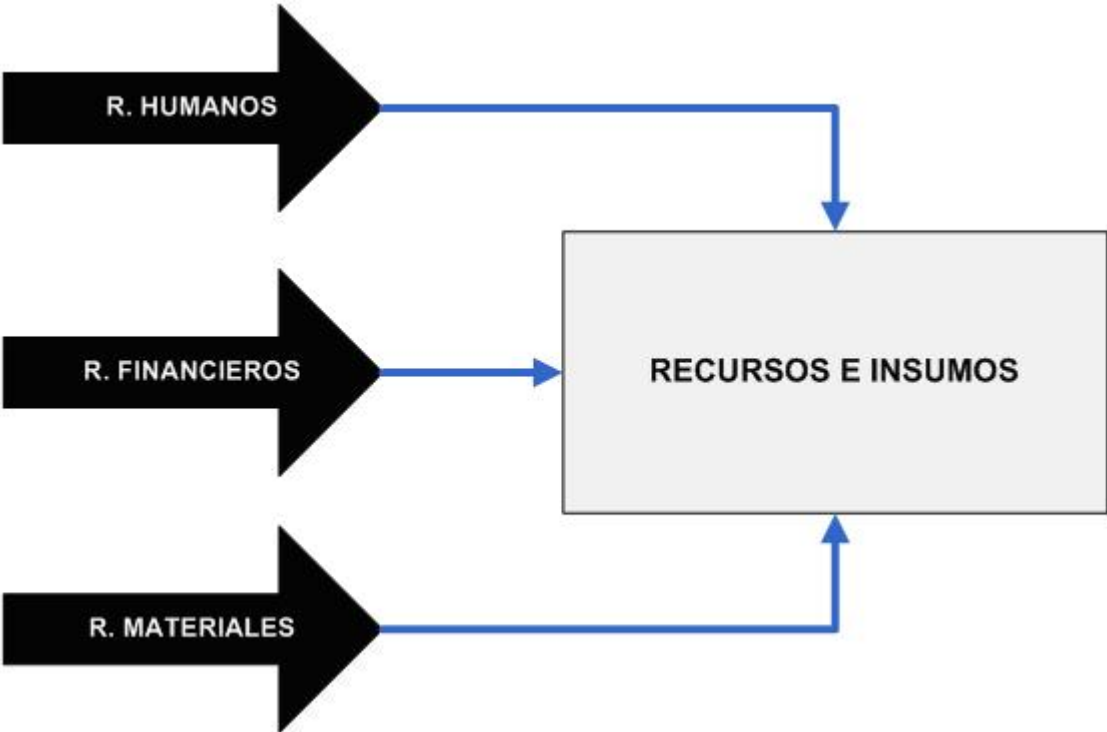
#### 4.1.2. Cronograma del proceso de implementación

El cronograma para implementar la propuesta es el siguiente:

| <b>No.</b> | <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>FECHA</b> | <b>OBSERVACIONES</b>       |
|------------|--|--------------|----------------------------|
| 1.         | Aprobación de la propuesta                               | Nov. 2007    | Gerencia IGSS              |
| 2.         | Designación de comisión responsable de la Implementación | Nov. 2007    | Gerencia IGSS              |
| 3.         | Nombramiento de Personal para nuevos Puestos             | Enero 2008   | Subgerencia Administrativa |
| 4.         | Dotación de insumos y recursos                           | Enero 2008   | Subgerencia Administrativa |
| 5.         | Inicio de operaciones                                    | Febrero 2008 | División de Mantenimiento  |

**4.2. Recursos e insumos necesarios**

Figura 18. Recursos e Insumos

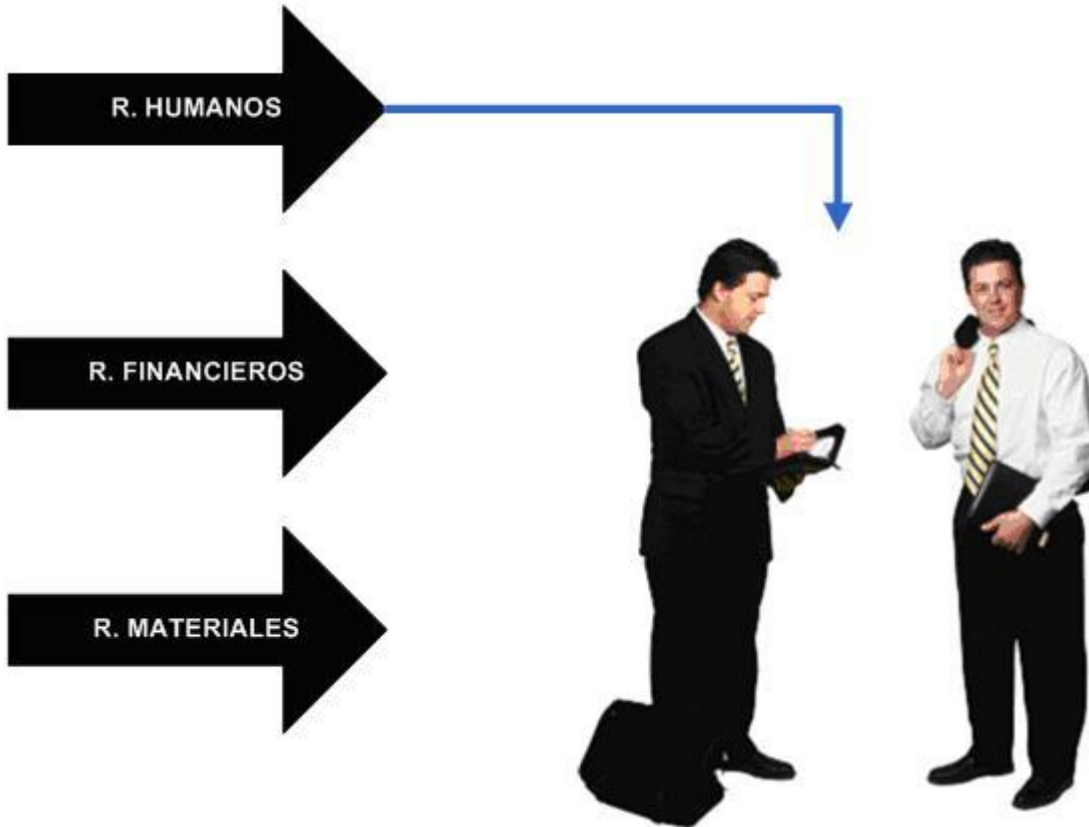


Fuente: Diseño propio

#### 4.2.1. Recursos humanos

Los recursos humanos necesarios para la implementación de la propuesta, de acuerdo a la estructura orgánica indicada anteriormente, consiste en 15 personas para desempeñar los puestos (Administrativos), jefatura, sub-jefatura, secretarías, asistentes. Y el personal operativo dependerá del número de proyectos programados a ejecutar durante el año.

Figura 19. Recursos Humanos

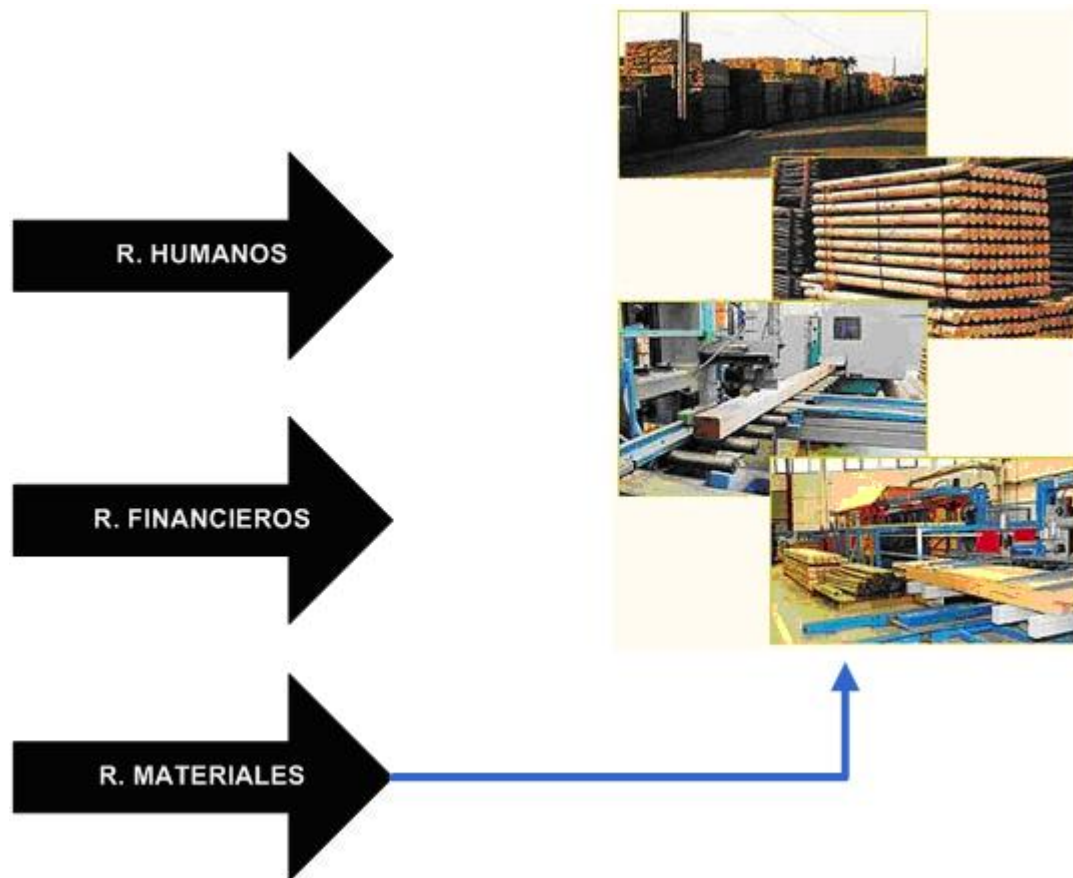


Fuente: Diseño propio

#### 4.2.2. Recursos materiales

Los recursos materiales necesarios se refieren a instalaciones para oficinas de trabajo, material y equipo de oficina, vehículos y los insumos necesarios, para poder realizar las supervisiones necesarias a los proyectos en ejecución para un mejor control de los mismos.

Figura 20. Recursos Materiales



Fuente: Investigación propia

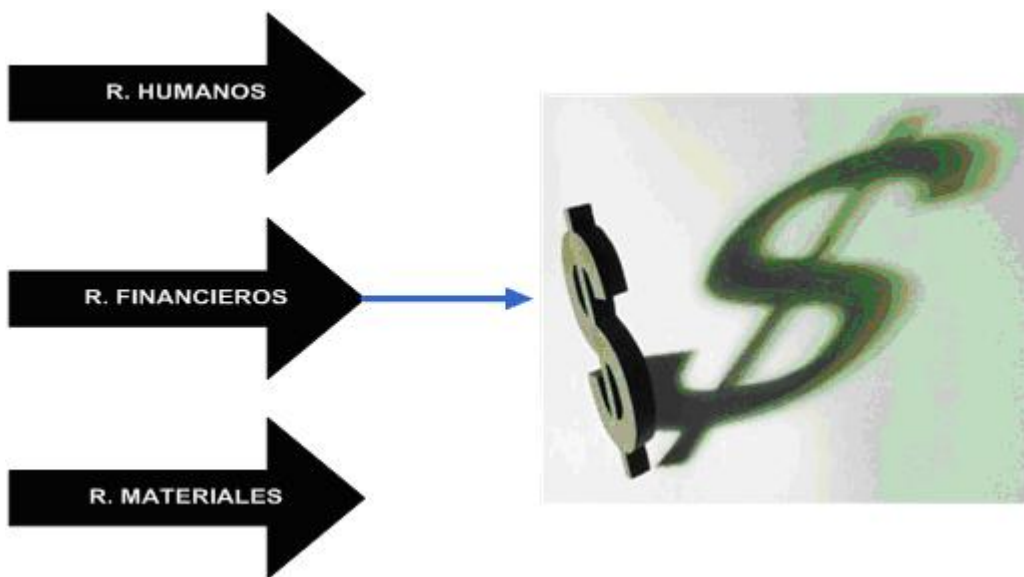


### 4.2.3. Recursos financieros

Los recursos financieros necesarios se incluyen en el presupuesto de funcionamiento e inversión para el ejercicio fiscal del 2008, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Estos recursos permitirán mantener una fluidez financiera adecuada, que permita el buen aprovechamiento de todos los recursos a disposición y que fomenten la direccionalización de todas las fuentes de ingresos y la equitativa distribución de los bienes económicos. Los recursos financieros proyectaran la secuencia de fases que se debe de cumplir en la ejecución de los diferentes proyectos que se lleven a cabo y poder concluir cada uno de ellos en el tiempo programado.

Figura 21. Recursos Financieros

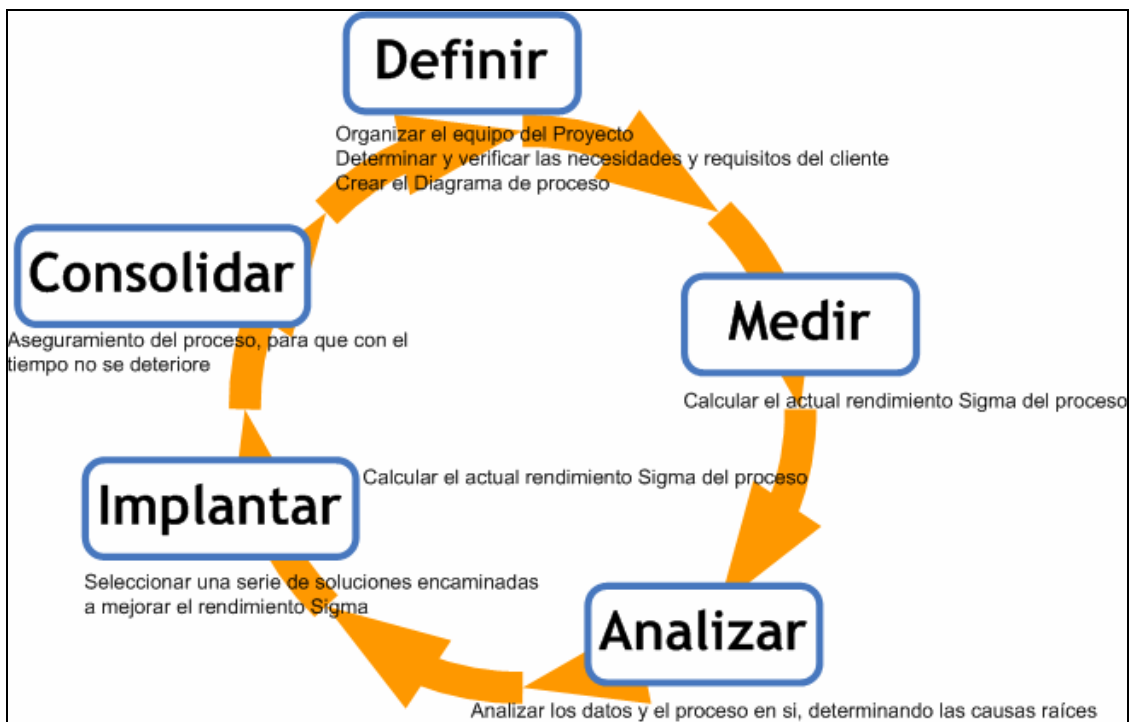


Fuente: Investigación propia

## 5. MEJORA CONTINUA Y MONITOREO

### 5.1. Técnicas de mejora continua

Figura 1. Recursos Materiales



Fuente: Investigación propia

### **5.1.1. Capacitación de Recursos Humanos**

Se formulará e implementará un programa de capacitación de recursos humanos, que en coordinación con la División de Capacitación y Desarrollo, contemple los temas siguientes:

- a) Modernización y cambio institucional
- b) Planificación estratégica y operativa
- c) Técnicas de monitoreo y evaluación
- d) Sistemas de información
- e) Modernas técnicas de mantenimiento
- f) Relaciones humanas
- g) Motivación para el trabajo

### **5.1.2. Supervisión de eficiencia y eficacia de la Propuesta**

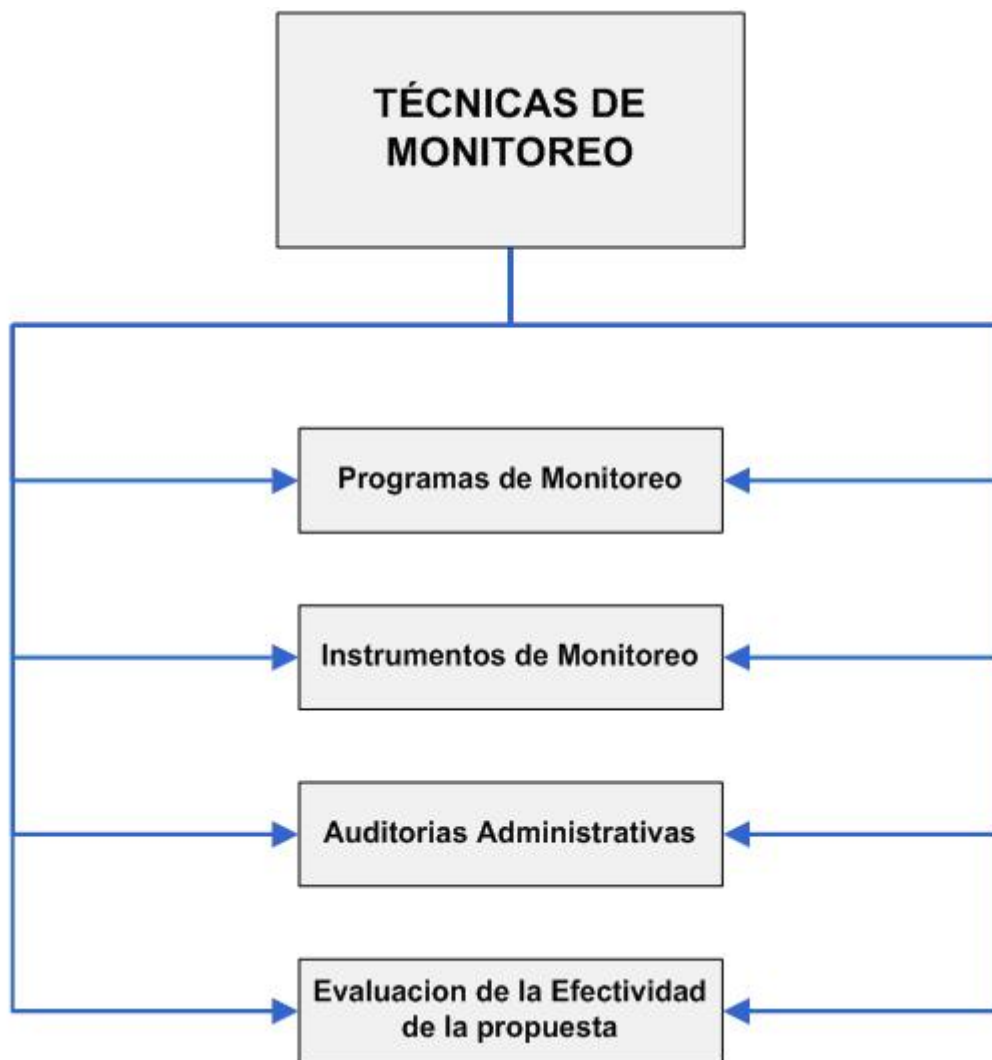
Para garantizar la efectiva implementación de la propuesta de rediseño de la estructura organizacional y funcional, se realizarán visitas de acompañamiento a las distintas unidades administrativas y se verificará el grado de cumplimiento de las funciones de los puestos y las responsabilidades del personal asignado.

## **5.2. Técnicas de monitoreo**

Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; b) de manera separada por personal que no es el

responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, c) mediante la combinación de ambas modalidades.

**Figura 22. Técnicas de monitoreo**



Fuente: Investigación propia

### **5.2.1. Programa de monitoreo**

La División de mantenimiento deberá elaborar un programa (cronograma) para darle seguimiento al proceso de implementación de la propuesta. Este programa debe contener todas las actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo la evaluación del rediseño organizacional, así mismo, identificar a los entes responsables de llevar a cabo y supervisar las actividades que se planteen. Es necesario definir metas a corto plazo, y la forma de alcanzarlas, por medio de objetivos claros y precisos que muestren en detallan un avance en la calidad de los procesos y en la efectividad con que se realizan.

### **5.2.2. Instrumentos de monitoreo**

Para realizar el proceso de monitoreo y evaluación de la propuesta se deberán diseñar y aplicar instrumentos de campo (cuestionarios) para verificar el grado de implementación de la propuesta de rediseño organizacional y funcional.

### **5.2.3. Auditorias administrativas**

Las auditorias administrativas están orientadas a evaluar periódica y sistemáticamente los procesos de planeación, organización, liderazgo y control de la dependencia de la institución, por parte de entidades externas, tales como firmas consultoras, para determinar viabilidad y sostenibilidad de la propuesta, así como las fortalezas y debilidades en la producción y calidad de los servicios y el impacto social en la población meta.

#### **5.2.4. Evaluación de efectividad de la propuesta**

La evaluación de la efectividad de la propuesta, consiste en un proceso de análisis y verificación del cumplimiento de funciones, objetivos, metas y estrategias institucionales, contempladas en la propuesta y en los operativos. La función de la evaluación se entiende también como la realización de acciones de control y supervisión en el proceso de ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales, para lo cual es necesario aplicar técnicas e instrumentos de gestión y auditoría administrativa.



## CONCLUSIONES

1. Utilizar eficientemente los conceptos fundamentales de la administración para la adecuada reestructuración de puestos.
2. Utilizar como recurso el proceso de modernización del cambio institucional para el rediseño de la estructura administrativa de la División de Mantenimiento.
3. Se determinó que la División de Mantenimiento cuenta con el personal adecuado, para realizar sus procesos de la manera más eficiente.
4. Observamos que en la División no hay procedimientos establecidos en sus procesos, ni funciones distribuidas de manera equitativa, para poder ser más productivos.
5. Utilizar la propuesta de rediseño para la evaluación de perfiles del personal de la División de Mantenimiento, para una mejor conformación del equipo de trabajo.
6. Comunicar de manera efectiva la propuesta a las autoridades pertinentes para hacer una implementación adecuada del rediseño administrativo de la División de Mantenimiento.





## RECOMENDACIONES

1. Analizar de manera adecuada los conceptos de la administración para poder realizar gestiones de manera efectiva y clara con todos los que conforman los equipos de trabajo.
2. El aprovechamiento del recurso humano profesional y la mano de obra calificada, administrada de mejor manera es el principio fundamental de la propuesta de rediseño para un mejor funcionamiento de la División de Mantenimiento.
3. Establecer procedimientos internos de los procesos a seguir para ofrecer un mejor servicio.
4. Involucrar a todos los que laboran en la División de Mantenimiento para lograr un trabajo en equipo y mejor clima laboral
5. Realizar una prueba piloto para probar la funcionalidad, eficacia y eficiencia de la propuesta, especialmente lo que se refiere a las funciones de los puestos de trabajo.
6. Hacer del conocimiento de las autoridades sobre la importancia de diseñar e implementar un manual de organización y funciones, basado en la propuesta para garantizar la efectividad de la misma.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Bryson John y Alston Farnum (1996). **“Creando e implementando su plan estratégico: un manual de trabajo para organizaciones públicas y no lucrativas”**. Jossey-Bass Publishers – San Francisco.
2. Calvo **“Guía para la planificación”**. Guatemala: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Mimeo. 2005.
3. Constitución Política de la Republica de Guatemala; promulgada el 31 de mayo de 1985.
4. Chiavenato, Idalberto **“Administración. Teoría, Proceso y Práctica”**. Edit. Nomos. Colombia 2004.
5. Chrudden Herbert, Sherman Arthur: **“Administración de Personal”**, Editorial continental, S.A. México. 2000.
6. Decreto Legislativo 295 del Congreso de la República, emitido con fecha 30 de octubre de 1946.
7. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social ILPES. **“Metodología del marco lógico”**. Boletín del instituto # 15. Santiago de Chile. Chile.
8. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. “Memoria de Labores” 2005.
9. Martín, Juan. **“Funciones básicas de la planificación económica y social”**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social–ILPES-. Serie Gestión Pública # 51. Santiago de Chile. Chile. 2005.
10. Mokate, Karen Marie (2003). **“La eficacia para el desarrollo”**. Documentos de trabajo del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES. Mimeo.
11. Mokate, Karen Marie (2004). **“Definición de objetivos y prioridades”**. Documentos de trabajo del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES. Mimeo.

12. Moore, M. H. (1999). **“Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”**. Buenos Aires: Paidós.
13. Sánchez, Fernando (2003). **“Planificación estratégica y gestión pública por objetivos”**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES-. Serie Gestión Pública # 32. Santiago de Chile. Chile.
14. Sikula, Andrew. **“Administración de Personal”** Editorial Limusa, México.1979.
15. Stoner James, Freeman Edward. **“Administración”** Quinta edición. Editorial Prentice Hall México 1994.
16. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. **“Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia, fines, campo de aplicación y definiciones”** Guatemala.

#### REFERENCIA ELECTRÓNICA

17. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
18. [www.biblioteca.org.ar](http://www.biblioteca.org.ar)
19. [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)