



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

## **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

**Raúl Estuardo del Cid Delio**

Asesorado por el Ing. Walter Oswaldo Morán Rodríguez

Guatemala, julio de 2012



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD  
PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**RAÚL ESTUARDO DEL CID DELIO**

ASESORADO POR EL ING. WALTER OSWALDO MORÁN RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2012



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2009.

Raúl Estuardo del Cid Delio





Guatemala, noviembre de 2010.

Ingeniero César Ernesto Urquizu Rodas  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.

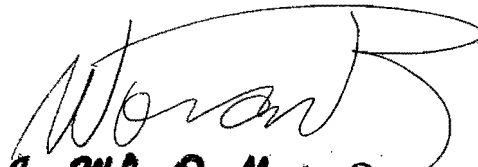
Atentamente me dirijo a usted para someter a revisión por parte de la escuela el trabajo de graduación del estudiante Raúl Estuardo del Cid Delio.

Después de las revisiones y modificaciones sugeridas por mi persona se han enriquecido los contenidos del trabajo de graduación, está listo para presentarse.

El trabajo en mención se titula "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL".

Apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
**Ing. Walter O. Morán Rodríguez**  
**Col. 6872**

---

INGENIERO WALTER OSWALDO MORAN RODRIGUEZ  
Consultor de Recursos de Humanos  
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social  
Ingeniero Industrial.





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

REF.REV.EMI.049.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Estuardo Del Cid Delio**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in black ink, overlaid on a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA' and the number '19977'.

Ing. Renaldo Quiñón Alvarado  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2011

/mgp





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 **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Estuardo del Cid Delio**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2012.

/mgp

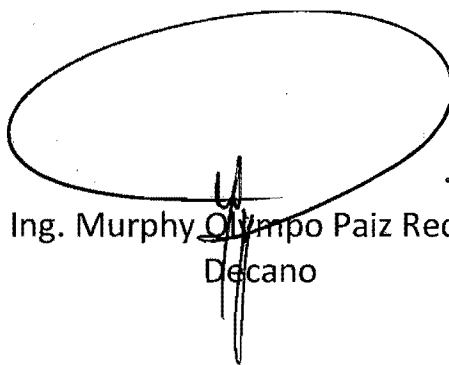




DTG. 295.2012

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: **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**, presentado por el estudiante universitario **Raúl Estuardo del Cid Delio**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, 27 de junio de 2012.

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por su infinita bondad y misericordia.
<b>Mi madre</b>	Sagrario Delio Gómez, por su infinita sabiduría, excelente educación y apoyo en todo momento.
<b>Mi esposa</b>	Xiomara León por su amor incondicional y apoyo en todo momento, siempre alentándome a alcanzar las metas.
<b>Mis hijos</b>	Raúl Alejandro y Fernando José del Cid León, quienes han sido la razón para alcanzar mis metas.
<b>Mi familia</b>	Por darme ánimos para seguir siempre adelante.
<b>Mi asesor</b>	Ing. Walter Morán por su amplio conocimiento, sabios consejos e incondicional amistad.
<b>Mis compañeros y amigos</b>	Johan Monzón, Otto Cabrera, Mildred Zetina, Lic. Rogel Guerra, Ing. Francisco Migoya, Estuardo Flores, Betzabé González, Lic. Rubelio Rodríguez.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por los conocimientos que me brindó.

**Al Ministerio de Salud  
Pública y Asistencia  
Social**

Por darme la oportunidad de desarrollar mi  
trabajo de graduación.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	XV
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social .....	1
1.1.1. Historia del MSPAS.....	5
1.1.2. Estructura organizacional.....	9
1.1.2.1. Organigrama.....	10
1.1.2.1.1. Puestos .....	11
1.1.3. Filosofía.....	11
1.1.3.1. Valores .....	12
1.1.3.1.1. Visión.....	12
1.1.3.1.2. Misión .....	13
1.1.3.1.3. Políticas.....	13
1.2. Resistencia al cambio .....	13
1.2.1. Efecto psicológico .....	14
1.2.2. Actitud .....	14
1.2.3. Confrontación.....	15
1.3. Manejo de conflictos .....	15
1.3.1. Mediación .....	16
1.3.2. Origen de conflictos.....	19

1.3.3.	Minimizar riesgos de conflictos.....	22
1.4.	Análisis del comportamiento organizacional .....	22
1.4.1.	Organigrama .....	24
1.4.2.	Descripción de la organización.....	24
1.4.3.	Análisis de la estructura organizacional .....	36
1.4.4.	Filosofía de la empresa .....	37
1.4.4.1.	Cultura.....	37
1.4.4.2.	Clima organizacional .....	37
1.4.5.	Evaluación del impacto organizacional .....	38
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	39
2.1.	Análisis interno.....	39
2.1.1.	Funcionalidad .....	39
2.1.1.1.	Diagrama Causa y Efecto.....	41
2.1.1.1.1.	Problemas y detonadores causantes de la falta de funcionalidad.....	42
2.2.	Análisis de la cobertura.....	48
2.2.1.	Infraestructura del Sistema de Salud .....	48
2.3.	Plan de fortalecimiento.....	57
2.4.	Plan estratégico .....	57
2.4.1.	Descripción del plan estratégico.....	58
2.4.2.	Plan de acción .....	60
2.4.3.	Método de evaluación del Plan Estratégico.....	61
2.5.	Sistema de atención al paciente .....	61
2.5.1.	Descripción del sistema.....	61
2.5.2.	Plan de Acción .....	65
2.5.3.	Método de evaluación del sistema .....	66

3.	PROPUESTA .....	67
3.1.	Plan de Salud.....	67
3.1.1.	Políticas que competen a Recursos Humanos.....	68
3.2.	Plan Estratégico .....	69
3.2.1.	Análisis interno de la institución .....	69
3.2.2.	Redacción de los objetivos estratégicos .....	70
3.2.3.	Plan de acción.....	72
3.2.4.	Metodología de Evaluación .....	76
3.2.5.	Seguimiento .....	78
3.2.6.	Retroalimentación .....	79
3.3.	Plan de Fortalecimiento de la Dirección de Recursos Humanos ....	80
3.3.1.	Capacitación.....	81
3.3.1.1.	Evaluación de la capacitación institucional.....	81
3.3.1.2.	Relación de los resultados del clima organizacional .....	84
3.3.1.3.	Diseño de Programas de Capacitación .....	84
3.3.1.4.	Análisis de la motivación en los Programas de Capacitación.....	85
3.3.2.	Incentivos .....	87
3.3.2.1.	Motivación .....	88
3.3.2.2.	Productividad.....	90
3.3.3.	Dirección .....	90
3.3.3.1.	Relación del Sistema de Información con la Estructura .....	91
3.3.3.2.	Organizacional.....	92
3.3.3.3.	Automatización de procesos en acciones de personal.....	92
3.3.3.4.	Gestión de Recursos Humanos.....	93
3.4.	Resistencia al cambio .....	93
3.4.1.	Efecto psicológico .....	94

3.4.2.	Actitud .....	94
3.4.3.	Confrontación .....	95
3.5.	Manejo de conflictos .....	95
3.5.1.	Mediación .....	97
3.5.2.	Origen de conflictos.....	98
3.5.3.	Minimizar el riesgo de los conflictos .....	99
3.6.	Análisis del comportamiento organizacional .....	99
3.6.1.	Cultura.....	107
3.6.2.	Clima organizacional .....	107
3.6.3.	Falta de Análisis entre la Interacción de la Estructura Organizacional .....	107
4.	IMPLEMENTACIÓN .....	109
4.1.	Cultura .....	109
4.1.1.	Orígenes.....	109
4.1.2.	Valores culturales .....	109
4.2.	Clima organizacional.....	110
4.3.	Alta gerencia .....	110
4.3.1.	Participación.....	111
4.3.2.	Persuasión .....	111
4.4.	Información a los colaboradores .....	111
4.4.1.	Información.....	111
4.4.2.	Documentos informativos .....	112
4.4.3.	Desarrollo organizacional.....	112
4.5.	Colaboradores .....	112
4.5.1.	Información.....	113
4.5.2.	Ideas aprobadas por el sindicato.....	113
4.5.3.	Persuasión .....	113
4.6.	Otros entes .....	114



4.6.1.	Sociedad .....	114
4.6.2.	Entorno político .....	114
5.	SEGUIMIENTO .....	115
5.1.	Plan de fortalecimiento.....	115
5.1.1.	Indicadores.....	115
5.1.2.	Seguimiento .....	115
5.2.	Evitar la resistencia al cambio.....	116
5.2.1.	Información asertiva .....	116
5.2.2.	Monitoreo .....	116
5.3.	Metodología de la evaluación .....	116
5.3.1.	Indicadores.....	117
5.3.2.	Resultados .....	117
5.3.3.	Efectividad.....	117
5.3.3.1.	Eficacia.....	117
5.3.3.2.	Eficiencia .....	118
5.3.3.3.	Productividad.....	118
	CONCLUSIONES .....	119
	RECOMENDACIONES .....	121
	BIBLIOGRAFÍA.....	123
	APÉNDICE.....	125



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. ....	3
2.	Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos.....	10
3.	Mapa de ideas. ....	40
4.	Causa - efecto de la falta de funcionalidad.....	41
5.	Mapa Mental.....	99
6.	Capacitaciones e incentivos. ....	102
7.	Unificación de filosofías.....	103
8.	Sistemas de compensación.....	104
9.	Capacitación y emprendimiento. ....	105
10.	Capacitación y concientización.....	106

### TABLAS

I.	Análisis de los efectos.....	42
II.	Relación de problemas y detonadores. ....	44
III.	Cobertura de los servicios de salud. ....	64
IV.	Ubicación de los servicios de salud a nivel nacional. ....	65
V.	Proyectos y responsables de su evaluación. ....	77
VI.	Proyectos, y responsables del seguimiento.....	78
VII.	Proyectos y metas a alcanzar.....	79



## **GLOSARIO**

<b>Actitud</b>	Manifestación de disposición.
<b>Aptitud</b>	Capacidad de desempeñar una función.
<b>Capacitación</b>	Disposición y aptitud para alcanzar objetivos.
<b>Conflictos</b>	Oposición entre personas.
<b>Dirección</b>	Puesto encargado de dirigir la institución.
<b>Fiscalización</b>	Inspección administrativa o tributaria.
<b>Formación</b>	Educación formal.
<b>Fortalecimiento</b>	Aumento de cohesión en una organización.
<b>Idiosincrasia</b>	Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos propios de un individuo o de una colectividad.
<b>Institución</b>	Organismo que desempeña una función de interés público.
<b>Ministerio</b>	Organización del organismo ejecutivo.

<b>OPS</b>	Organización panamericana de la salud.
<b>Organización</b>	Función administrativa de administrar.
<b>Puesto</b>	Unidad mínima dentro de la organización.
<b>Utopía</b>	Plan, proyecto, doctrina o sistema optimista que aparece como irrealizable en el momento de su formulación.

## RESUMEN

El fortalecimiento institucional es una necesidad, las instituciones nacen con una filosofía, y con el tiempo cambian de idiosincrasia, y de valores, regularmente pierden el sentido original de su creación.

Este fortalecimiento conlleva alinear la misión, visión y las políticas; para que finalmente, sea una utopía capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos con los que se identifican. Este plano de la institución constituye su base ideológica y conceptual para cumplir una función establecida por Decreto Gubernativo al momento de su creación.

Una Organización, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan (o no) avanzar en la realización de las funciones. Se trata aquí de las relaciones internas del grupo, su estructura organizativa, las jerarquías, los procedimientos e instancias de toma de decisión, la división del trabajo. También comprende las relaciones que el grupo establece con su entorno, con otras asociaciones, con los sujetos sociales con quienes colabora o apoya. Este plano de la institución constituye el cumplimiento constitucional para velar por la salud de la nación.

Un conjunto de recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que viabilizan (o no) la realización de las funciones de un código de salud. Este plano de la institución constituye su base material para el buen funcionamiento.

Los tres planos están en constante cambio y movimiento. Nuevas ideas y propuestas, cambios en las fuerzas sociales, internas y externas y, desde luego el entorno político y legal, modificaciones en cuanto a los recursos disponibles, hacen que los tres planos de la institución estén frecuentemente en tensión y contradicción, dando lugar a nuevas formas y contenidos. Partir de este concepto dinámico de institución, permite intervenir en ella, abrir espacios de reflexión y generación del saber colectivo sobre sí misma, su funcionamiento y del lugar que ocupa en la sociedad.

El fortalecimiento institucional es el resultado de una serie de acciones que explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que arriba se señalan, y sobre todo, generar un saber colectivo (apropiación) al respecto. Por ello no existen recetas de fortalecimiento institucional.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), es un ministerio creado con la finalidad de cumplir con la orden constitucional del derecho a la salud, derecho a la vida; pero su idiosincrasia es tan cambiante como las filosofías de cada partido político que gobierna, por tanto, el fortalecimiento constitucional es completo, pero inicia con el análisis de los problemas y las soluciones de los mismos basados en buscar los detonadores.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un plan de fortalecimiento institucional para la minimización de conflictos en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

### **Específicos**

1. Analizar el plan de fortalecimiento para definir cuáles serán los resultados al implementarlo.
2. Establecer las causas de no funcionalidad del Ministerio de Salud con base en el análisis de los documentos previamente escritos.
3. Analizar la cultura para definir la relación que existirá en la resistencia al cambio.
4. Analizar las causas de los conflictos laborales que puedan suscitarse al implementar el plan de fortalecimiento.
5. Definir si la estrategia de implementación puede ser aceptada por la estructura organizacional que actualmente tiene el MSPAS.

6. Analizar la relación que existe entre el plan estratégico y el plan de fortalecimiento para definir los vínculos entre ambos.
7. Determinar la necesidad de crear capacitación, incentivos para solidificar la rectoría del Ministerio sobre las Unidades Ejecutoras.

## INTRODUCCIÓN

Los análisis de organizaciones internacionales como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) definen que Guatemala no tiene una adecuada cobertura en el sistema de salud, los elementos señalados son una baja distribución del presupuesto con respecto al producto interno bruto que genera el país en su economía.

Se redacta la propuesta con base al conocimiento de los antecedentes desde el punto de vista histórico, administrativos relacionados con la filosofía que ha sido aceptada por las altas autoridades que administran la institución.

Debido al diagnóstico de la institución, internamente se deberá determinar cuáles son los problemas que pueden suscitarse y los detonadores que determinen los hechos que causen conflictos.

Con el objetivo de redactar el plan de fortalecimiento de la institución, previamente debe analizarse la resistencia al cambio, verificar si la estructura está preparada para enfrentar esta nueva realidad, establecer la metodología del seguimiento, y la forma de implementación del mismo.

Este análisis permitirá verificar los factores que pueden ocasionar un conflicto al implementar el plan de fortalecimiento. Como también determinar cuál es la cultura adecuada para que pueda establecerse y que los resultados puedan ser medidos y observados, desde el punto de vista del cliente.

Los efectos de los conflictos pueden definirse desde la perspectiva de intereses de grupos, gremios que se verán afectados, por lo tanto, es importante hacer toda la relación.

# **1. ANTECEDENTES**

## **1.1. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

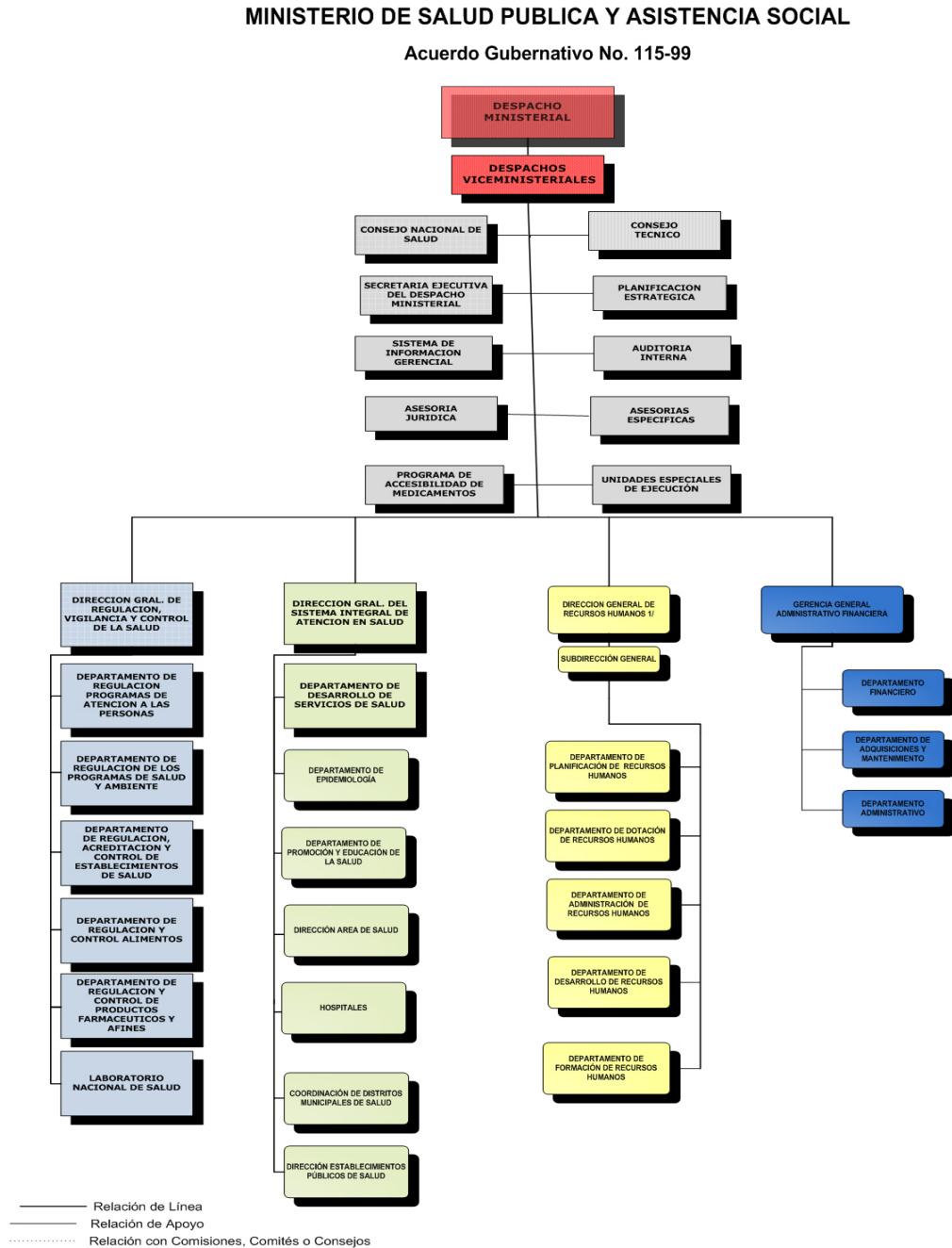
El artículo 39 de la Ley del Organismo Ejecutivo describe las funciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social le corresponde formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país y a la preservación higiénica del medio ambiente; a la orientación y coordinación de la cooperación técnica y financiera en salud y a velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud en casos de emergencias por epidemias y desastres naturales; y, a dirigir en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de los recursos humanos del sector salud, para ello tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Formular y dar seguimiento a la política y los planes de salud pública y, administrar, descentralizadamente, los programas de promoción, prevención, rehabilitación y recuperación de la salud, propiciando a su vez la participación pública y privada en dichos procesos y nuevas formas de financiamiento y mecanismos de fiscalización social descentralizados.

- Proponer las normas técnicas para la prestación de servicios de salud y coordinar con el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda las propuestas de normas técnicas para la infraestructura del sector.
- Proponer la normativa de saneamiento ambiental y vigilar su aplicación.
- Realizar estudios y proponer las directrices para la ejecución de programas de vigilancia y control epidemiológico.
- Administrar en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de recursos humanos en el sector salud.
- Velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud, en casos de emergencia por epidemias y desastres naturales.

Figura 1. Organigrama del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



Fuente: Departamento de Planificación de Recursos Humanos del MSPAS.

- Niveles de Organización

De acuerdo a lo establecido en el Código de Salud, la organización del MSPAS comprende el nivel central y el nivel ejecutor, integrándose para el efecto con las dependencias siguientes:

- Nivel central
- De apoyo técnico
- Consejo técnico
- Consejo nacional de salud
- Planificación estratégica
- Secretaría ejecutiva
- Auditoría interna
- Sistema de información gerencial
- Asesorías específicas
- Asesoría jurídica
- Unidades especiales de ejecución
  - Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud.
  - Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud.
  - Dirección General de Recursos Humanos en Salud.
  - Gerencia General Administrativa- Financiera.



- Nivel ejecutor.
- Dirección de áreas de salud.
- Coordinación de distritos municipales de salud.
- Direcciones de establecimientos públicos de salud.

### **1.1.1. Historia del MSPAS**

La historia de los hospitales en el país comienza después de la llegada de los españoles y su asentamiento en las ciudades que ellos planificaron. Desde ese entonces, las edificaciones han cambiado al igual que las poblaciones. Aquellos largos pasillos donde se apilaban las camas se han transformado, al menos en teoría, en modernas instalaciones.

La historia del primer hospital se remonta a la Ciudad de los Caballeros de Guatemala, cuando llegaron los hermanos hospitalarios de San Juan de Dios (1630), provenientes de Nueva España, México. En el grupo estuvo Fray Carlos Cívico de la Cerda, quien junto a los otros religiosos, solicitó administrar el Hospital Real de la ciudad.

El objetivo era asistir a los enfermos y la administración del hospital, pero también cumplir con lo dispuesto por el rey de España en 1632: tratar (cuidar) a los habitantes de América, en especial a los españoles, y no hacer ninguna iglesia ni convento en estos centros. Además se buscaba atender a los pobres, según se reseña en los archivos del Hospital General y en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Después de la destrucción de la ciudad por los terremotos de Santa Marta, en 1773-74, se hizo el traslado al Valle de la Ermita, donde el hospital funcionó en dos casas improvisadas, una en el barrio de Urstasis Parroquia vieja y otra en los alrededores en donde hoy se encuentra. Se edificó en una de las partes más altas de la ciudad, aislado del movimiento y la actividad. Más tarde tendría como vecino al Cementerio General, que ocupó el costado sur, cita el documento histórico del hospital.

En ese mismo lugar ha estado desde entonces en la 1ª. Avenida 10-50, zona 1, refiere Miguel Álvarez, cronista de la Ciudad. Se abrió al servicio público en octubre de 1778, y a pesar de que no se sabe con exactitud el día, se ha tomado el 24 de ese mes como celebración, cuando se conmemora a San Rafael Arcángel, su patrono.

En agosto de 1862, los frailes entregaron el hospital, y desapareció del país la orden Hospitalaria, por lo que pasó a ser atendido por otras órdenes religiosas. En 1873 fue denominado Hospital General; y desde 1968 se llama Hospital General San Juan de Dios. El terremoto de 1976 destruyó el edificio, y provisionalmente fue trasladado al parque de la Industria, estuvo allí hasta marzo de 1983. En la actualidad es uno de los dos hospitales más grandes del país, pública el Diccionario histórico biográfico de Guatemala, editado en el 2004.

- Historia de otros hospitales
  - Hospital Roosevelt: surgió por la creación de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos de Norte América, llamada Instituto de Asuntos Interamericanos, en 1942. Para afianzar las relaciones amistosas entre los países americanos, se dio un contrato para

ejecutar trabajos de salud y saneamiento, y para construir un hospital de 300 camas en la ciudad de Guatemala.

La construcción la iniciaron los estadounidenses, ya que Guatemala era como una base militar durante la Segunda Guerra Mundial. Por eso su diseño es el de un hospital de guerra, y por esa razón lleva el apellido del que fuera presidente de estados Unidos en esa época, Franklin Delano Roosevelt.

Para el proyecto se destinaron los terrenos de la antigua finca La Esperanza, ahora zona 11 de la capital. Era un edificio de cuatro pisos y anexos para maternidad y pediatría, así como para mantenimiento, lavandería, transportes y parqueos. Además se edificó la Escuela de Enfermeras. Estas obras fueron inauguradas en forma gradual, la última área que se construyó fue la quirúrgica, en 1958. El costo fue de Q8 282 831,33. También indica la historia que el ministro de Salud de esa época, fue el Dr. Carlos Sosa, quien atendió el primer parto en la nueva sala de maternidad.

- De las Misericordias: fue el primer centro de Salud del Reino de Guatemala. En 1527 se ordenó su fundación e inició su construcción en 1537. Quedó destruido juntamente con la Ciudad de Almolonga en 1541 por un alud de agua y lodo.
- San Alejo: destinado a cuidar la salud de los indígenas. Fundado en 1550 por Fray Matías de Paz, en la ciudad de Santiago.
- Real de Santiago: fundado por el obispo Francisco Marroquín en 1556, para atender a pacientes españoles, en Antigua Guatemala, Sacatepéquez.

- Belemitas: para los convalecientes pobres. Fundado en 1653 por el Hermano Pedro, en Antigua Guatemala.
- Quetzaltenango: en la actualidad Hospital Regional de Occidente. En 1843 dio inicio a su gestión con el nombre de Hospital General San Juan de Dios.
- Amatitlán: construido en 1862 por la hermandad de la Caridad. Durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera fue cerrado, y reabierto en 1937.
- San Benito Petén: en 1904 se colocó la primera piedra, y se inauguró en 1907. En 1950 se trasladó a las nuevas instalaciones dentro del mismo municipio, donde funciona en la actualidad.
- Huehuetenango: se inauguró en 1910 con el nombre Joaquina, en homenaje a la madre del presidente Manuel Estrada Cabrera, quien donó el terreno en la zona 1 de esa ciudad. En 1995 se trasladó a las nuevas instalaciones, en la aldea las Lagunas, zona 10.
- Americano: primer sanatorio del país. Fundado por la Misión Presbiteriana en 1913. Fue destruido por los terremotos de 1917-18. Volvió a funcionar en 1922. Aquí se creó la primera escuela privada de enfermería. En la actualidad es el Hospital Latinoamericano, zona 2.
- Rodolfo Robles: especializado en enfermedades oculares y auditivas. Inaugurado en 1974, ubicado en la ciudad de Quetzaltenango.

### **1.1.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional que interesa para el plan de fortalecimiento, es la Dirección General de Recursos Humanos.

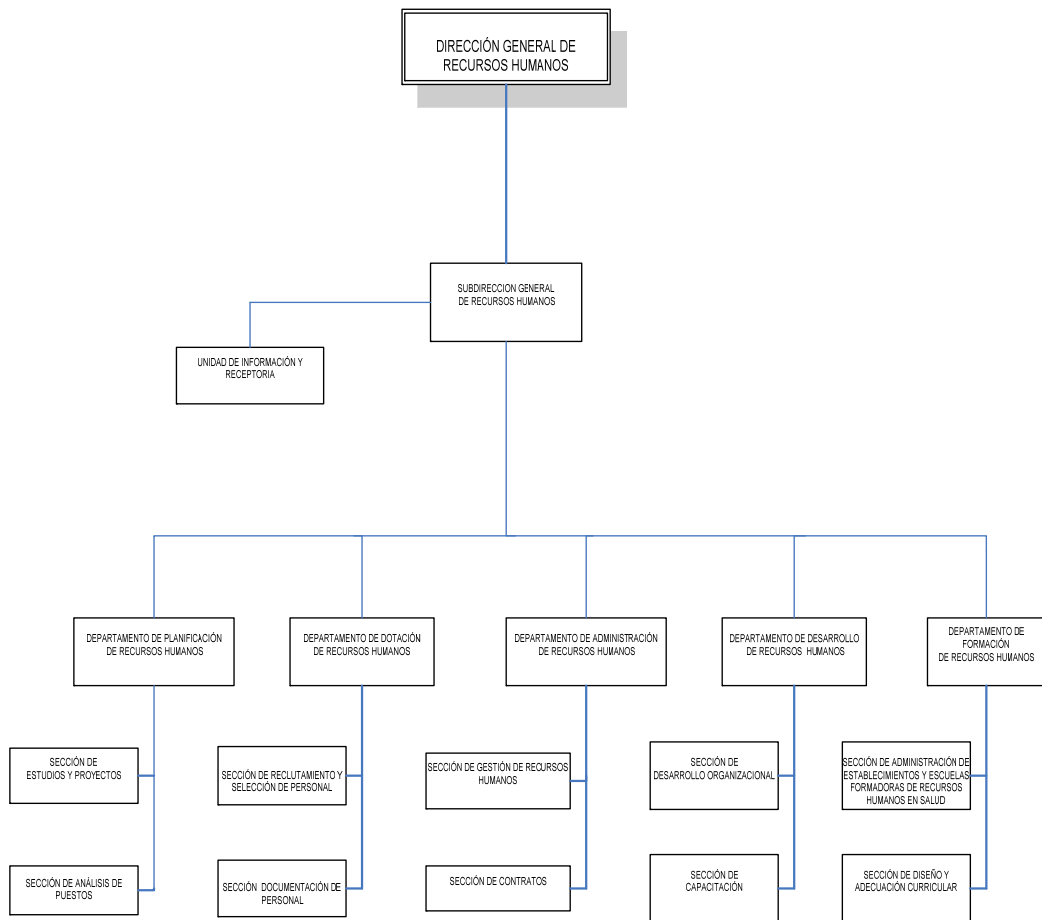
La Dirección General de Recursos Humanos es la dependencia del Nivel Central del MSPAS, responsable de la formación, capacitación y administración de los recursos humanos en salud en función de la implementación y desarrollo del sistema de atención integral en salud.

- Se encarga del diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas de desarrollo de recursos humanos en salud de la institución y por esta razón se debe coordinar con todas las dependencias del sector salud para el logro de los objetivos sectoriales manteniendo un análisis permanente del mercado laboral y educativo
- Formula políticas de formación y capacitación de las demás instituciones y una política de puestos y salarios acorde con los requerimientos de la institución
- Promueve el mejoramiento de la calidad de vida laboral e integral de los trabajadores de la salud mediante la puesta en práctica de un sistema moderno de planificación y administración de recursos humanos en salud
- Participa, además en el desarrollo de investigaciones en servicios de salud y en recursos humanos en salud.

### 1.1.2.1. Organigrama

El siguiente organigrama representa la estructura básica funcional de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública.

Figura 2. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos



Fuente: Departamento de Planificación de Recursos Humanos.

#### **1.1.2.1.1. Puestos**

Los puestos dentro de la Dirección General de Recursos Humanos son cuatro, los cuales se describen a continuación:

- Consultores de recursos humanos: realizan funciones desde las jefaturas de los departamentos hasta los asesores que apoyan a las diversas oportunidades.
- Analistas de recursos humanos: realizan análisis de expedientes del recurso humano.
- Actividades secretariales: entre sus funciones están: archivo, correspondencia y otras funciones inherentes al cargo.
- Mensajería: es el personal responsable de la mensajería externa e interna, y otras funciones inherentes al cargo.

#### **1.1.3. Filosofía**

La salud es un bien social primario por excelencia, porque permite a los individuos y a las familias el logro de bienes sociales como: educación, trabajo e integración a la comunidad; por lo tanto, la inequidad en los resultados de salud conduce a la inequidad social.

El planteamiento de la construcción o fortalecimiento de un sistema de protección social en salud, parte de tres resultados que se deben alcanzar: mejor salud para la población, atender las necesidades de sus habitantes (incluye trato adecuado y oferta de servicios variada y diferenciada) y garantizar

la distribución financiera en salud (equidad en el financiamiento a través de la protección, financiera del riesgo de enfermar), evitando los daños catastróficos de la población por enfermar.

### **1.1.3.1. Valores**

Los valores de la institución cambian con los períodos presidenciales, por lo tanto es importante describir los valores del período 2008 – 2011, los cuales son:

- Derecho a la salud: derecho constitucional inalienable
- Equidad: sin discriminar al respetar la cultura y género
- Solidaridad: adherencia a la causa, a un ideal

#### **1.1.3.1.1. Visión**

“Ser la organización rectora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en la Gestión de Recursos Humanos; contamos con equipo humano debidamente formado, capacitado y técnicamente preparado para apoyar adecuadamente los programas y políticas en salud dictadas por el Gobierno de la República, dirigidas a promover la atención primaria en salud, alcanzar un alto nivel de atención y recuperación de la salud de los grupos humanos y las comunidades con énfasis en las más vulnerables y socialmente postergadas, a través de procesos ágiles, transparentes, innovadores y de calidad”.



#### **1.1.3.1.2. Misión**

“Somos el ente encargado de integrar la planificación, formación, desarrollo y administración para la dotación del recurso humano en salud con enfoque estratégico, en respuesta a la cartera de servicio en salud, por medio del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas de desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”.

#### **1.1.3.1.3. Políticas**

“El desarrollo social es un proceso que tiene por objeto contribuir al desarrollo humano integral sostenido y sustentable de las guatemaltecas y los guatemaltecos, con especial énfasis en que las poblaciones más pobres alcancen el bienestar general. El desarrollo social es un desafío socialdemócrata encaminado a la gobernabilidad, ostentar de esa manera una calidad de vida que signifique estabilidad para la sociedad guatemalteca”.

El objeto primordial del Estado debe ser que su política social se exprese en programas de calidad, respeto a la individualidad de las ciudadanas y los ciudadanos, y superación de las condiciones desfavorables de su entorno para que siempre sea considerado como un ciudadano en toda su expresión humana.

### **1.2. Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es un hecho natural de todo ser humano, lo importante es definir cómo evitarlo, por lo que el plan de fortalecimiento necesita plasmar dentro de él un plan de acción.

Una de las actividades es la participación del cliente interno, que puede sugerir en el proceso de fortalecimiento, para lograr vencer la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio organizacional a través de un plan de fortalecimiento, se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios institucionales.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera se pueden mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados.

#### **1.2.1. Efecto psicológico**

Este efecto es el temor al fracaso, a la inestabilidad laboral, al cambio de funciones; la vida es un eterno cambio, desde que se sale del vientre de la madre, el cambio es inminente.

#### **1.2.2. Actitud**

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario; que impulsa y orienta la acción hacia

determinados objetivos y metas. Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objetivo social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas y se refieren a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, la actitud es como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objetivo definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objetivo. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente, pero sujetas a inferencias observables.

### **1.2.3. Confrontación**

Comparación de dos criterios, teorías, metodología que muestra una oposición, una confrontación puede cambiar de sentido útil y convertirse en un conflicto sino se utiliza la inteligencia emocional.

### **1.3. Manejo de conflictos**

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema, es el cambio que ha producido el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar crisis de desarrollo (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan que no debe temerse al conflicto, reconocer que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso. Se identifican tres tipos de conflictos:

- Intrapersonales: son los que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones dentro de las personas.
- Interpersonales: son los que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
- Laborales, u organizacionales: son los que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos y departamentos.

### **1.3.1. Mediación**

En un procedimiento de mediación, un tercero neutral, el mediador, ayuda a las partes a solucionar su controversia de manera mutua y satisfactoria. Cualquier acuerdo al que lleguen las partes se formaliza en un contrato.

La mediación es un modo eficaz y económico de alcanzar ese resultado, manteniendo, y en ocasiones mejorando, la relación entre las partes.

Las características principales de la mediación son:

- La mediación es un procedimiento no obligatorio controlado por las partes: no se puede imponer una decisión a las partes. A diferencia del árbitro o el juez, el mediador no toma decisiones. La función del mediador consiste en ayudar a que las partes lleguen a un acuerdo sobre la solución de la controversia.

Es más, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación tras la primera reunión, si consideran que la continuación del procedimiento va en contra de sus intereses.

No obstante, cuando han decidido recurrir a la mediación, las partes suelen participar activamente en la misma.

Si deciden someter la controversia a mediación, las partes deciden con el mediador cómo se llevará a cabo el procedimiento.

- La mediación es un procedimiento confidencial: no se puede obligar a las partes a divulgar información que deseen mantener confidencial. Cuando el fin es solucionar la controversia, una parte opta por divulgar información confidencial o reconoce ciertos hechos, esos datos no pueden ser divulgados fuera del contexto de la mediación, incluso si se lleva el caso ante los tribunales o se somete a arbitraje.

En virtud del Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI), la existencia y el resultado de la mediación son también confidenciales.

El carácter confidencial de la mediación permite a las partes negociar de manera más libre y productiva, sin temor a la publicidad.

- La mediación es un procedimiento basado en los intereses de las partes: en un litigio ante los tribunales o en un proceso de arbitraje, el resultado de un caso está determinado por los hechos objeto de la controversia y el derecho aplicable. En la mediación, las partes pueden guiarse, asimismo, por sus intereses comerciales. Así pues, las partes pueden decidir libremente el resultado, considerando el futuro de su relación comercial y no únicamente su conducta previa.

Cuando las partes tienen en cuenta sus intereses y entablan un diálogo, la mediación suele traducirse en un acuerdo que crea más valor, que el que se habría creado si no hubiese surgido la controversia en cuestión.

La mediación, por su carácter no obligatorio y confidencial, entraña un riesgo mínimo para las partes y genera beneficios considerables. Podría decirse que, aunque no se llegue a un acuerdo, la mediación nunca fracasa, ya que permite que las partes definan los hechos y las cuestiones objeto de la controversia, preparando el terreno para procedimientos arbitrales o judiciales posteriores.

### **1.3.2. Origen de conflictos**

Conflicto es un estado determinado de las cosas, uno que se caracteriza, además, por presentar dificultades y que explica con nitidez la existencia de un combate, de una pelea. Un estado que provoca angustia de ánimo y apuro, que representa una situación desgraciada y de difícil salida.

Esto quiere decir, que el conflicto no tiene un carácter emergente desvinculado de una relación causal. Existe un motivo concreto para el surgimiento del mismo, y éste se relaciona con la existencia de deseos opuestos. En un combate, en una pelea, se enfrentan deseos opuestos y el efecto de ello provoca el carácter de los elementos que califican un conflicto.

Los deseos, por otra parte, son un producto del interés. Nadie desea nada de aquello que no esté involucrado entre sus intereses o entre percepciones de utilidad y beneficio. Cuando el afán de cumplir éstos se enfrenta con intereses opuestos, surgiendo por lo tanto el conflicto.

Por otra parte, para que exista el conflicto, los intereses habrán de movilizarse, es decir tendrán que emerger de un estado pasivo a uno activo que busque su realización concreta.

Cuando dos o más intereses se encuentran en estado activo, buscando su realización y perfeccionamiento, se presenta el grado más recio del conflicto. Los intereses propios se enfrentan a los opuestos y cada uno busca prevalecer sobre el otro. El efecto previsible de esta acción (porque en su estado activo los intereses conducen precisamente a la acción), solo puede conducir a un resultado: un interés se impone sobre el otro, un interés prevalece y el otro no. En esta lógica resulta muy difícil entender estados intermedios o resultados

parciales. Para establecer que un conflicto en particular ha concluido, se necesita también, establecer qué interés ha prevalecido y qué interés ha desaparecido.

Conceptualmente el conflicto no desaparece nunca. Entre el conjunto, algunos desaparecen, otros cambian y aparecen nuevos, pero constituye una irracionalidad el suponer que la dinámica social vive exenta de conflicto en un momento dado. La propia naturaleza del ser humano lo prepara para enfrentar el conflicto, la especie humana ha demostrado ser la más evolucionada para vencer las contrariedades.

No se trata de aprender a vivir con el conflicto, ni asumir una perpetua interacción con él, estos dos elementos quedan descartados porque no representan nada nuevo. Se trata que el hombre sepa actuar con ventaja sobre el conflicto, que pueda anticiparse a su desarrollo y a sus consecuencias negativas, que lo maneje mejor que otros, para alcance a su vez, una segunda ventaja, una de carácter estrictamente competitiva.

Existen dos puntos de partida importantes para conocer, más a fondo la naturaleza del conflicto:

- El conflicto no es ajeno a nadie: todos los seres humanos y las organizaciones que ha formado, viven perpetuamente entre conflictos de la más diversa naturaleza. No existe una sola persona en el mundo que pueda afirmar lo contrario.

Aquí es donde radica precisamente, la forma más apropiada de tratar el conflicto. Cuando las personas y las organizaciones se encuentran ante ellos, pierden el enfoque, la dinámica del conflicto prevalece de inmediato



sobre todo lo demás, hasta un punto en que la mayor parte de los esfuerzos se destinan a trabajar sobre el conflicto.

- Existe una respuesta muy emocional al y personal al conflicto, muchas veces excesivamente subjetiva, casi siempre condicionada por el apremio, incluso por la angustia.

Aunque no siempre se lo reconozca, el conflicto provoca desesperación y éste es el peor estado en que se pueden tomar decisiones y establecer respuestas.

La percepción del conflicto puede ser muy diferente a partir de que se entienda que no es ajeno absolutamente a nadie. En tanto, una persona u organización se encuentra enfrentando un conflicto, todo el resto lo está haciendo simultáneamente, tan sólo cambian las formas y los grados de dificultad.

Es probable que este argumento carezca de la necesaria contundencia para el caso de las personas en particular, dado que no ayuda mucho en el tratamiento del conflicto propio el entender que todas las demás personas se encuentran también enfrentando el suyo, pero en el caso de las organizaciones sujetas a dinámicas importantes de competencia, el hecho tiene relevancia trascendental.

La estructura y la mecánica de un conflicto son las siguientes:

- Los conflictos no tienen orden, se presentan de maneras muy diversas y en formas múltiples.

- Los conflictos no se presentan con ninguna consideración de tiempo o de momento, son absolutamente atemporales.
- Existen elementos generadores del conflicto, los cuales pueden identificarse y precisarse. En una organización los elementos generadores del conflicto pueden encontrarse al interior o al exterior de la misma. Ambos se diferencian exclusivamente por la capacidad y el grado de control que puede existir sobre ellos, los elementos internos tienen una naturaleza más controlable, los elementos externos son siempre más incontrolables.

### **1.3.3. Minimizar riesgos de conflictos**

Los riesgos de conflictos se reducen cuando existen herramientas de consenso, al darse la participación de las personas, y se pueden tomar decisiones globales sin individualizar, esto algunas veces hiere susceptibilidades por lo tanto puede ocasionar conflictos, es imprescindible que se aprenda a mejorar la comunicación para no tener percepciones negativas y consecuencias de rupturas.

## **1.4. Análisis del comportamiento organizacional**

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras que manejan una conducta determinada dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora y eficacia del comportamiento en las organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una

organización puede extenderse a muchas otras, y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio, porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo.

El cambio organizacional se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, también se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Las transformaciones internas son aquellas que provienen de adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; por ejemplo las adecuaciones tecnológicas, cambios de directivas, entre otros.

El análisis de comportamiento organizacional establece algunas variables, las cuales se observan en la evaluación del clima organizacional: análisis de la incidencia de la cultura en el clima y con los resultados se puede establecer cuál es comportamiento organizacional.

Las variables las define el analista, determina el énfasis en las áreas necesarias para observar el comportamiento organizacional.

#### **1.4.1. Organigrama**

Dentro del comportamiento organizacional debe hacerse un análisis de la carga de trabajo basado en dos aspectos:

- De las funciones
- Del valor agregado

Dentro de los análisis se puede determinar la extensión de los tramos, la conformación del organigrama, el tipo de éste.

El organigrama de la dirección se constituye, desde el punto de vista de funciones.

#### **1.4.2. Descripción de la organización**

- Dirección General de Recursos Humanos en Salud
  - Objetivos
    - Ejecutar lineamientos técnico-administrativos y legales en materia de recursos humanos, dictados por las Políticas de Salud Pública y el Despacho Ministerial.
    - Establecer relación con los órganos directivos y niveles de jefaturas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social con la función rectora en materia de recursos humanos.

- Organizar, integrar, dirigir y controlar el proceso del desarrollo estratégico del recurso humano, por medio de los componentes de planificación, dotación, administración, desarrollo, y formación del personal en salud.

- Naturaleza

Es la dependencia rectora en materia de recursos humanos en salud encargada de investigar, normar, planificar, gestionar, desarrollar, supervisar y evaluar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, nombramiento, administración, desarrollo y formación de los recursos humanos en salud; brindar asistencia técnica en el diseño de estructura organizacional de las diferentes dependencias del Ministerio; conducir la negociación colectiva y proporcionar asesoría en el manejo de conflictos laborales a las dependencias del Ministerio; representar y asesorar al Despacho Ministerial en las instancias del sector salud en donde se aborden temas relacionados con el ámbito de su competencia.

- Subdirección General de Recursos Humanos

- Objetivos

- Apoyar al Despacho de la Dirección General de Recursos Humanos, en la formulación, implementación, administración y realimentación de procesos, de conformidad con la Política de Salud.

- Coordinar por delegación, los proyectos, planes, programas y actividades de corto, mediano y largo plazo, orientados a la administración y desarrollo del personal al servicio del Ministerio.
  - Coordinar, dirigir y evaluar por delegación de la Dirección General de Recursos Humanos, los procesos de planificación, dotación, administración, desarrollo y formación del recurso humano en salud.
  - Monitorear y evaluar el funcionamiento y desarrollo de los procesos del sistema descentralizado de administración de recursos humanos, según la normativa correspondiente del Ministerio.
- Naturaleza
 

Responsable de coordinar y controlar por delegación de la Dirección General de Recursos Humanos, los procesos de planificación de las actividades técnicas y administrativas que se realizan en los departamentos que conforman la Dirección General de Recursos Humanos, monitorea y evalúa el cumplimiento del marco legal respectivo.
- Departamento de planificación
  - Objetivos

- Realizar estudios para el fortalecimiento y ampliación de cobertura de los servicios, modelo de atención, modelo de gestión y de la estructura organizacional en materia de producción y dotación de recursos humanos en salud y el impacto financiero que implica.
  - Determinar las necesidades de producción y dotación de nuevas especialidades, puestos de trabajo, definir la densidad de fuerza laboral en salud.
  - Sistematizar la información relacionada con investigaciones en el campo de recursos humanos en salud del sector.
  - Impulsar los procesos de investigación, monitoreo y evaluación de las estructuras funcionales de las Unidades Ejecutoras.
  - Coordinar el desarrollo de aplicaciones informáticas relacionadas con la administración del recurso humano.
  - Proponer la institucionalización de los manuales y procesos de la administración del MSPAS.
- Naturaleza

Es el departamento responsable de realizar procesos de investigación, evaluación, programación presupuestaria y seguimiento de las necesidades de desarrollo de recurso humano a efecto de cumplir con los planes estratégicos.

- Sección de estudios y proyectos
  - Naturaleza
    - Coordinar los estudios y proyectos enfocados al desarrollo del recurso humano, tendentes al mejoramiento de su desarrollo personal, salarial y de carrera administrativa
    - Establecer indicadores que permitan determinar las necesidades de formación de recursos humanos de las diferentes especialidades en los tres niveles de atención en función del desarrollo y cobertura de la cartera de servicios
    - Dar seguimiento y evalúa el cumplimiento de los normativos, lineamientos, procesos administrativos y/o proyectos relacionados con recursos humanos que ejecuta el MSPAS.

- Sección de análisis de puestos

- Naturaleza

Establece los procesos de análisis y rediseño de estructuras organizativas, incluyendo determinación y asignación de funciones de todas las dependencias orgánicas, flujo de comunicaciones y mecanismos de coordinación y control administrativo; elaboración de manuales de organización, procesos y otros similares que tiendan a mejorar el funcionamiento organizativo de la Dirección General de Recursos Humanos.



- Departamento de dotación de recursos humanos
  - Objetivos
    - Determinar el modelo y sistema de reclutamiento, selección, documentación y archivo del personal del MSPAS, para fortalecer la rectoría de la Dirección General de Recursos Humanos en Salud.
    - Asesorar a las unidades ejecutoras con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal basado en el modelo y sistema establecido.
    - Establecer el normativo para el proceso de reclutamiento, selección, documentación y registro del personal del MSPAS.
    - Implementar el proceso de reclutamiento y selección de las unidades ejecutoras del MSPAS.
    - Proporcionar información a las unidades ejecutoras con relación a los candidatos en el proceso de promoción vigente.

- Naturaleza

Responsable de promover la aplicación de la metodología y de los instrumentos de reclutamiento, evaluación y selección del personal, autorizados por la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio, de forma desconcentrada.

- Sección de reclutamiento y selección de recursos humanos
  - Naturaleza

Encargada de elaborar y aplicar el normativo de Reclutamiento, Evaluación y Selección de Recursos Humanos, en la planta central y supervisar su aplicación en el nivel ejecutor.
  
- Sección de documentación de recursos humanos:
  - Naturaleza

Responsable de documentar de forma integral la historia laboral de los trabajadores del Ministerio y resguardarlos; lleva el control del archivo pasivo y activo del personal. Coordina con el Departamento de Administración de Personal el banco de personal elegible por puesto y especialidad.
  
- Departamento de Administración de Recursos Humanos
  - Objetivos
    - Implementar las políticas dictadas por el Despacho de la Dirección General de Recursos Humanos, en proyectos encaminados a la descentralización y desconcentración de las gestiones en materia de Recursos Humanos.
  
    - Cumplir con las normas que regulan los procesos de descentralización y desconcentración de las gestiones

administrativas coherentes con el modelo de gestión de salud en materia de recursos humanos.

- Establecer sistemas informáticos que permitan mejorar los controles de los procesos de la gestión administrativa de recursos humanos.
- Mejorar los niveles de comunicación entre este Departamento, y las distintas unidades ejecutoras, con el propósito de fortalecer las acciones de gestión de recursos humanos a nivel general.
- Generar sistemas para manejo de archivo, catalogación y desarrollo de expedientes de todo el personal en los distintos renglones, aunado a una base de datos establecida, e integrando la nómina de sueldos y salarios con sus respectivas escalas salariales.
- Establecer normas y procedimientos para cada una de las acciones de personal determinando tiempos, responsables, pasos, etapas en cada una de las acciones, elaborando al final un manual que contenga los procesos en su conjunto.

○ Naturaleza

Responsable de administrar el recurso humano del Ministerio, verificando la contratación del personal de los diferentes reglones presupuestarios, en coordinación con el departamento de dotación. Lleva el control de nombramientos y ubicación del personal.

- Sección de gestión de recursos humanos

- Naturaleza

Dirige y controla los procesos de acciones de personal desarrolladas por las unidades ejecutoras del Ministerio; norma, administra y supervisa el registro desconcentrado de movimientos de personal, tales como: nombramientos, contrataciones, licencias. Hace operativo el régimen disciplinario establecido en las leyes laborales, administra la nómina de sueldos en los diferentes renglones presupuestarios. Vela por el adecuado diseño, implementación, monitoreo y evaluación del sistema de faltas y sanciones.

- Sección de contratos

- Naturaleza

Responsable de gestionar el proceso de emisión, autorización y contratación de personal a través del grupo cero y grupo dieciocho, promoviendo la aplicación del lineamiento operativo vigente.

- Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos

- Objetivos

- Determinar diagnóstico del desempeño organizacional y de recursos humanos del Ministerio, por medio de mediciones

de clima organizacional, la evaluación del desempeño, y detección de necesidades de capacitación.

- Determinar las condiciones físico-ambientales en que el personal desarrolla sus labores.
- Normar criterios para la adjudicación y goce de becas promovidas por el Ministerio, en el interior y el exterior del país.
- Establecer e institucionalizar la norma de capacitación para el personal de salud.
- Establecer el sistema de registro y acreditación laboral en apoyo a la carrera administrativa.

○ Naturaleza

Responsable de implementar, conducir y evaluar, políticas de desarrollo organizacional y desarrollo humano de los trabajadores del Ministerio. Establece la norma para determinar el clima organizacional; implementa planes de mejora y fortalecimiento de las competencias laborales, habilidades personales y sociales que desarrollen el talento humano de la organización, en las diferentes dependencias del ministerio; se desempeña como el ente que acredita los proyectos de desarrollo organizacional, certifica los procesos de evaluación del desempeño y de capacitación.

- Sección de desarrollo organizacional

- Naturaleza

Responsable de formular planes de desarrollo enfocados a la y los trabajadores en salud, mediante la implementación de procesos de diagnóstico del funcionamiento organizacional: higiene y seguridad ocupacional, evaluación del clima organizacional, evaluación del desempeño de los trabajadores y detección de necesidades de capacitación, documenta los procesos de evaluación del desempeño y capacitación, estableciendo el sistema de record laboral en estos componentes.

- Sección de capacitación

- Naturaleza

Responsable de brindar asistencia técnica y monitoreo en la implementación y desarrollo de la norma de capacitación del personal de salud, coordina la elaboración de planes anuales de capacitación y la programación mensual, que favorezcan el fortalecimiento del perfil de desempeño de los trabajadores de salud; da seguimiento a la calidad metodológica y evalúa el impacto de los procesos de capacitación, investiga e implementa modalidades y metodologías costo-efectivas para desarrollar la capacitación a nivel institucional.

- Departamento de Formación de Recursos Humanos

- Objetivos

- Promover, efectuar y desarrollar procesos de diseño y adecuación curricular para la formación del recurso humano en salud, con calidad técnica, científica y humanística, sobre la base de los requerimientos de los servicios y el perfil epidemiológico, para su incorporación al sector salud.
  - Impulsar la descentralización de la formación del recurso humano en salud en los niveles técnico y auxiliar, a través de la acreditación y autorización de escuelas y programas de formación.
  - Monitorear y supervisar el funcionamiento y desarrollo de los procesos educativos en escuelas de formación de recurso humano en salud autorizadas por el Ministerio de Salud Pública.
  - Registrar por especialidad al recurso humano en salud egresado de las diferentes instituciones formadoras.
- Naturaleza

Responsable de coordinar la formación del recurso humano en salud en los niveles técnico y auxiliar a través de procesos educativos mediante los cuales se promueve en el egresado de las escuelas formadoras un perfil de desempeño óptimo, a través del desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que le permitan insertarse laboralmente en el nivel de atención y disciplina para el que fue formado. Sugiere a las

facultades de Ciencias de la Salud, perfiles educativos en función de los requerimientos del Ministerio.

- Sección de administración de establecimientos y escuelas formadoras de recursos humanos en salud

- Naturaleza

Responsable de coordinar y regular la formación de recursos humanos en salud en función de las normas y lineamientos; monitoreo y supervisión de establecimientos y escuelas formadoras de recursos humanos en salud. Sugiere estrategias de solución a los problemas del proceso administrativo en las instituciones formadoras bajo su responsabilidad.

- Sección de diseño y adecuación curricular

- Naturaleza

Responsable de la aplicación de metodologías y conocimientos especializados en materia de diseño y adecuación de currícula de estudios para la formación del personal técnico y auxiliar en las disciplinas de enfermería, terapia respiratoria, laboratorio clínico, citología exfoliativa, radiología diagnóstica, fisioterapia, saneamiento ambiental, salud rural y otras que se requieran.

### **1.4.3. Análisis de la estructura organizacional**

La estructura organizacional está diseñada adecuadamente, pero la funcionalidad no es efectiva, existen algunas variables que hacen que la



estructura no soporte todas las funciones, los procedimientos y la eficiencia del tiempo dejan mucho que desear, en las instituciones gubernamentales existe una fuerte competencia de dos variables, la política y la técnica.

La mejor manera de determinar cuál es la funcionalidad, es a través de instrumentos de análisis con la evaluación del clima organizacional.

#### **1.4.4. Filosofía de la empresa**

La filosofía institucional cambia con el entorno político, no se sustenta como una empresa privada, el ente público le da la característica de ser una idiosincrasia del gobierno de turno.

##### **1.4.4.1. Cultura**

La cultura del MSPAS es una mezcla de dos: los renglones permanentes son indiferentes y reacios al cambio; y los renglones por contrato son personas un tanto más respetuosas al cambio, pero muchos de ellos son viciados porque algunos son jubilados, conocen el sistema y aportan muy poco, frenan más el trabajo de lo que se puedan realizar con su experiencia.

##### **1.4.4.2. Clima organizacional**

Las evaluaciones que se han hecho del clima, revelan que no existe liderazgo, que la participación es poca, que no hay amor por la institución, no tienen sentido de pertenencia con la organización.

#### **1.4.5. Evaluación del impacto organizacional**

El impacto organizacional repercute con más de cinco millones de habitantes que son usuarios del servicio, el trato que le dan al paciente es de resentimiento, y sin calidad humana.

La cultura, el clima y la falta de políticas de buen servicio hacen que las condiciones sean deficientes en la red de salud.

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

### **2.1. Análisis interno**

Este análisis debe partir de la metodología por encontrar los problemas que se suscitan, para definirlos con un análisis no sistémico, porque se hace un sistema cerrado, en el cual se determinan causas y efectos de la falta de funcionalidad de la Dirección de Recursos Humanos.

Si se analiza un mapa de ideas del MSPAS, se determina que el Ministerio pretende funcionar en forma autónoma respecto a la dependencia de la Oficina Nacional de Servicio Civil, para que esto no proceda debe de continuar con el diseño de una estructura organizacional que aprobada por la ONSEC.

#### **2.1.1. Funcionalidad**

Una estructura organizacional funcional, necesita un diseño efectivo, es decir que sea eficiente, productivo y eficaz.

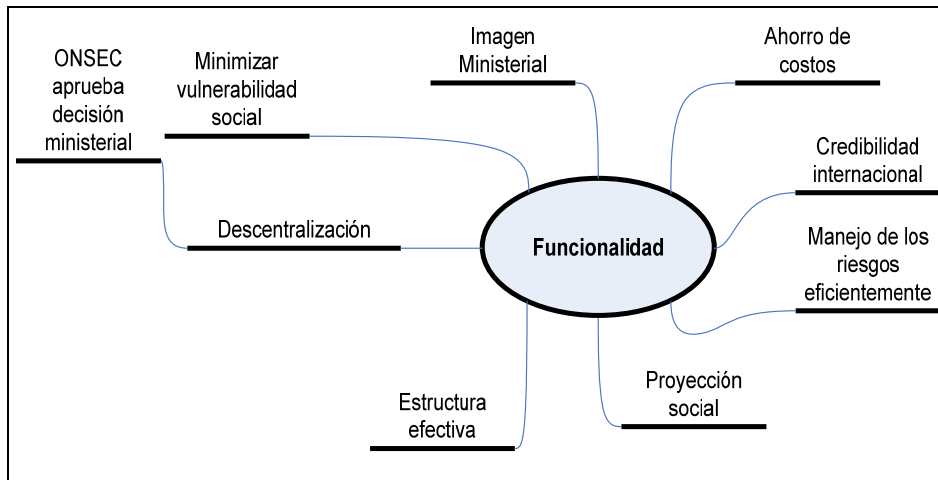
La descentralización depende de la aprobación de los requerimientos normados por la entidad correspondiente. Para que la dirección alcance la funcionalidad debe analizar los problemas y sus detonadores, buscar la solución mediante rediseño y/o mejoramiento de procesos y de la comunicación efectiva en la estructura.

La funcionalidad depende de la actitud, más que de la aptitud, con ella se alcanza una mejor imagen del Ministerio en la sociedad, esto representa una inversión con proyección social que facilita la implementación del plan de salud.

El énfasis del plan de salud refleja una minimización de la vulnerabilidad social, un estado que garantiza y cumple con programas que percibe la población, mejora la credibilidad internacional, por lo mismo el Gobierno de la república contribuye a mejorar la calificación de riesgo país.

La funcionalidad depende de una estructura organizacional efectiva, cuya finalidad es el ahorro de costos y una adecuada administración de los riesgos institucionales.

Figura 3. **Mapa de ideas**



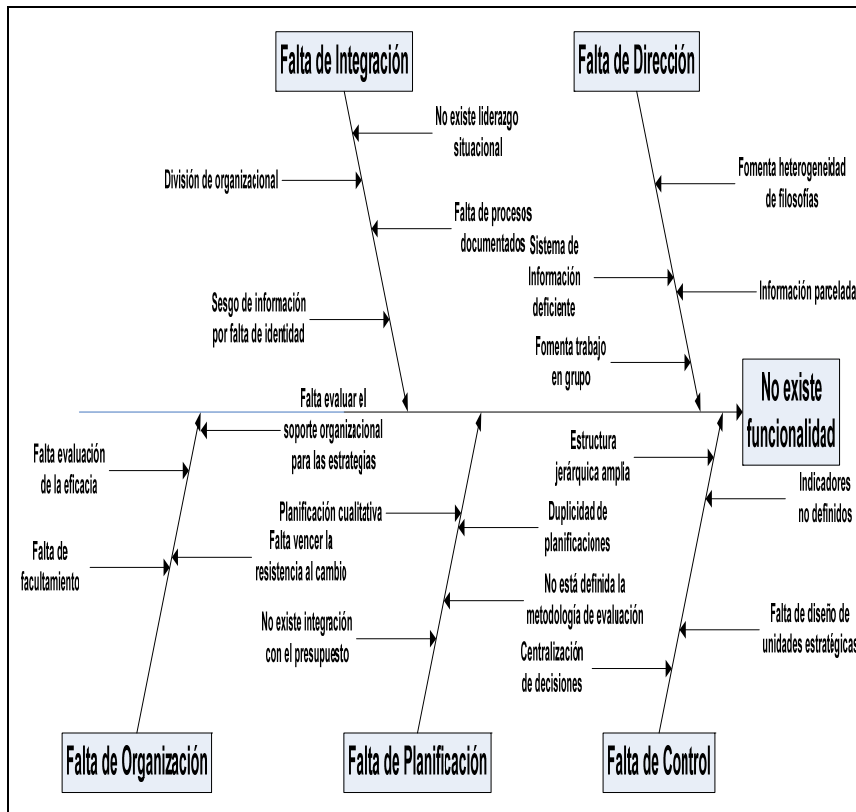
Fuente: elaboración propia.

### 2.1.1.1. Diagrama Causa y Efecto

Al buscar una solución efectiva del problema, se hace necesario hacer un análisis basado en la herramienta del Diagrama causa y efecto.

Con el efecto planteado no existe funcionalidad, se analiza la dirección en las cinco funciones de la administración de empresas, el hecho de ser una institución pública, no significa no usar herramientas de la teoría gerencial o de la administrativa.

Figura 4. Causa - efecto de la falta de funcionalidad



Fuente: elaboración propia.

### 2.1.1.1.1. Problemas y detonadores causantes de la falta de funcionalidad

A continuación se describen efectos, problemas y detonadores que causan la falta de la funcionalidad de los departamentos del MSPAS.

Tabla I. **Análisis de los efectos**

Efectos	Problemas	Detonadores
Falta de dirección	Falta de integración de los colaboradores	Falta de liderazgo
Falta de integración	Falta de flexibilidad	Falta de valores consensuados
Falta de organización	Falta de efectividad	Falta de la carrera administrativa
Falta de planificación	Falta de cumplimiento de las funciones de la Dirección	Falta de seguridad laboral
Falta de control	Falta de participación de los colaboradores	Falta de motivación

Fuente: elaboración propia.

El análisis conlleva dar soluciones que mejoren la interacción entre departamentos, integrar la estructura para que vaya en una sola dirección; con

una sola función que determine la decisión, la disciplina y la participación de la estructura organizacional adecuada.

No debe importar el diseño de un organigrama sin la efectividad de la estructura organizacional.

Como resumen se puede concluir, que los problemas reflejan dos deficiencias la primera no influenciar a convertirse en agentes de cambio, y la segunda, no motivar al cambio.

Cuando un análisis conlleva tanta información, lo importante es reflexionar y determinar cuáles son las soluciones adecuadas para la optimización del sistema administrativo de la Dirección de Recursos Humanos.

Tabla II. **Relación de problemas y detonadores**

<b>Problemas</b>	<b>Detonadores</b>	<b>Soluciones</b>	<b>Justificaciones</b>
Falta de integración de los colaboradores	Falta de liderazgo	Capacitación con base a confrontación de la realidad para la alta jerarquía.	En una organización que no se venden las ideas siempre habrá resistencia.
Falta de flexibilidad	Falta de valores consensuados	Unificación de filosofías, con base a consenso de valores, redacción de misión en base a los valores	En una organización con heterogeneidad de filosofías la información es parcelada y sus acciones también.
Falta de efectividad	Falta de la carrera administrativa	Sistema de compensación extra sistema (ejemplo sociedad solidarista)	Cuando no existe eficacia difícilmente habrá productividad y eficiencia.



Continuación tabla II

Falta de cumplimiento de las funciones de la Dirección	Falta de seguridad laboral	Capacitación con base a la aptitud y la actitud; enfrentar los cambios con emprendimiento	Sin planificación no habrán resultados y sin resultados habrán despidos y la inseguridad representa improductividad
Falta de participación de los colaboradores	Falta de motivación	Capacitación y diseño de incentivos económicos y no económicos	Sin motivación las personas permanecen en la zona de comodidad y nunca se convierten en proactivas

Fuente: elaboración propia.

- Definición de los problemas
  - Falta de integración de los colaboradores

El trabajo desintegrado sólo es la base para definir un conflicto, los conflictos son relaciones difíciles con los departamentos, con las secciones y con las unidades.

Implica desperdicio del talento humano, información parcelada incremento en el costo de funcionamiento, los resultados no son visibles y la imagen del Ministerio se deteriora porque no cubre las demandas requeridas por la sociedad.

- Falta de flexibilidad

Las estructuras rígidas es la orientación que tiene la Administración de Recursos Humanos, se ha comprobado que en Gestión Humana la flexibilidad motivó y hace que las personas necesiten muchos controles que son onerosos en costos.

Para actuar con flexibilidad se debe educar, facultar y dejar actuar al crear autonomías por medio de fronteras, reemplazar jerarquías por medio de equipos auto dirigidos, confiar y compartir información con todos.

La flexibilidad motiva al colaborador, es un mecanismo de responsabilidad solidaria.

- Falta de efectividad

Efectividad es una formula de eficiencia, eficacia y productividad. La falta de eficacia es lo más importante del concepto, porque la eficacia es una descripción emocional que describe satisfacción o insatisfacción.

Cuando se agota en una estructura organizacional, entonces esa estructura empieza ejercer resistencia pacífica y las personas se convierten en un colaborador pasivos, les gana la apatía y el brillo que pueden dar se convierte en oscuridad.

- Falta de cumplimiento de las funciones de administración

Cuando una estructura deja de cumplir con la funciones para lo que fue creada, la inseguridad se refleja en la coacción jerárquica, a su vez, esa represión se constituye en una evasión o enajenación de las funciones en el puesto; esta consecuencia es un comportamiento del reflejo de la actitud del colaborador, hasta el punto que no hace uso de la creatividad y los pocos recursos con los que cuenta no son suficientes y aún, cuando estuviese abastecido de todos los recursos será siempre el ambiente laboral inseguro.

La inseguridad representa una realidad de un deficiente desempeño, una marcada insatisfacción, con el futuro se convierte en frustración.

- Falta de participación de los colaboradores

La falta de participación de los colaboradores representa una resistencia no sólo al cambio, sino al sistema ministerial y comprende una forma de expresar la actitud determinada hacia una aptitud, cuyo resultado es una baja eficiencia y una baja productividad.

Cuando el elemento humano no puede hacer su labor porque su modelo mental frena su desempeño el resultado es obvio, serán pocos los resultados que pueden obtenerse.

- Solución a los problemas

Los problemas dentro de una institución del estado obedecen a dos hechos diferentes, la voluntad política y la situación técnica. La voluntad

política es la más difícil de persuadir, porque el compromiso político hace que las situaciones técnicas se queden en un segundo plano.

Los problemas son cinco, de los cuales se puede definir cinco detonadores esenciales, para hacer una síntesis es preciso hacer un mapa mental para definir menos detonadores y definir un problema general de donde se desprende la relación problemas y detonadores.

La solución no es fácil, se desprende de un análisis y la implementación es ambiciosa, pero hace la diferencia entre la creatividad y la realidad, no es innovación hasta que no lo perciba el cliente externo, pero lo que se puede afirmar como necesario es, hacer cambios para satisfacer al cliente interno, al crear un efecto de lealtad y crear una identidad será el mayor reto de este plan de trabajo, que converge en la unidad.

## **2.2. Análisis de la cobertura**

La red de servicios es la distribución geográfica de los establecimientos de salud en cada uno de los departamentos del país. Incluye la ubicación y cobertura de los hospitales, centros y puestos de salud, así como las jurisdicciones establecidas para extender la cobertura a la población más vulnerable.

### **2.2.1. Infraestructura del Sistema de Salud**

La infraestructura de la red de salud se compone de tres niveles:

- Centro comunitario de salud

Se entiende por Centro Comunitario de Salud, el establecimiento de menor complejidad de la red de servicios, que tiene bajo su área de responsabilidad programática una población menor de mil quinientos habitantes. En la prestación de servicios de salud del Centro Comunitario participan directamente miembros de la propia comunidad, así como personal del Ministerio. Los recursos humanos propios de estos centros son los siguientes:

Por la comunidad

- El guardián de salud
- El colaborador voluntario de vectores
- La comadrona tradicional capacitada

Por el Ministerio de Salud, el personal es ambulatorio

- Auxiliares de enfermería materno neonatales
- Educadores/as comunitarios/as en salud y educación
- Un técnico de salud rural
- Un médico o enfermero/a

Las funciones de quienes intervienen en la prestación de servicios de salud en el Centro Comunitario, serán ejercidas de acuerdo a normas previamente establecidas.

- Puesto de salud

El puesto de salud es el establecimiento de servicios públicos de salud de primer nivel de atención ubicados en aldeas, cantones, caseríos y barrios de

los municipios. Cubre dos mil habitantes como promedio y sirve de enlace entre la red institucional y el nivel comunitario. Brinda los servicios básicos de salud definidos, según normas, en un horario de 8 horas de lunes a viernes; y el recurso humano básico lo integran un auxiliar de enfermería y un técnico de salud rural.

- Puesto de salud fortalecido

Establecimiento de mayor complejidad del primer nivel de atención, ubicado en aldeas, cantones, caseríos, barrios o en algunas cabeceras municipales. Cubre una población promedio de 5,000 habitantes. Sirve de enlace entre la red institucional y la comunidad. Brinda los servicios básicos de salud según normas, con horario de 8 horas, de lunes a viernes; y el recurso humano básico está integrado por médico y/o enfermero/a., una auxiliar de enfermería, un técnico/a de salud rural y personal de apoyo administrativo. Presta servicios de promoción, prevención y curación de enfermedades.

- Centros de salud

Es el establecimiento de los servicios públicos de salud del segundo nivel de atención, ubicado en el ámbito municipal y generalmente en las cabeceras municipales y centros poblados de 5,000 a 20,000 habitantes. Brinda a la población de su área de influencia, los servicios ampliados de salud definidos según normas, y coordina y articula la prestación de servicios de salud de los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia.

Los centros de salud se clasifican en: centros de salud tipo B, Centro de Atención a Pacientes Ambulatorios (CENAPA), Centros de Salud tipo A, Centro de Atención Médica Permanente (CAP), Centro de Atención Integral Materno-

Infantil (CAIMI), y otros Centros de Salud como Clínicas Periféricas, Centros de Urgencia Médicas (CUM) y maternidades periféricas.

- Centros de salud tipo B

Son establecimientos de servicios públicos de salud que brindan servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigidos a las personas y acciones al ambiente. Tiene un área de influencia comprendida entre cinco y diez mil habitantes. Los recursos humanos básicos son médico general, odontólogo, psicólogo, enfermero/a, auxiliar de enfermería, técnico/a en salud rural, inspector/a de saneamiento ambiental, técnico/a de laboratorio clínico y personal de administrativo y de apoyo.

- Centro de salud para atención a pacientes ambulatorios (CENAPA)

Establecimiento de salud que cubre una población promedio de 10,000 habitantes. Los servicios que brinda son de promoción, prevención, curación y recuperación de la salud, dirigido a las personas y al ambiente, con énfasis en programas prioritarios, con horarios de atención adaptados y ampliados de acuerdo a la cultura de la población para la demanda de los servicios. No cuenta con encamamiento y en caso de desastres o emergencias prestarán atención permanente.

Las modalidades de horarios de atención son las siguientes:

- Lunes a viernes de 8 horas
- Lunes a domingo de 8 horas
- Lunes a viernes de 12 horas
- Lunes a viernes de 12 horas y fin de semana 8 horas

- Los centros de salud tipo A

Son establecimientos de servicios públicos que cuentan con servicios de internamiento de seis a diez camas para atención materno infantil. Estos están situados en áreas geográficas seleccionadas, en centros urbanos de alta concentración poblacional. Tienen un área de influencia entre diez y veinte mil habitantes. Funcionan las veinticuatro horas del día y brinda atención de maternidad (parto sin complicaciones), Además de las acciones de recuperación, ejecutan acciones de promoción, prevención y rehabilitación, según normas. El recurso humano básico es: médico general, odontólogo, psicólogo, enfermera graduada, auxiliar de enfermería, técnico de salud rural, inspector de saneamiento ambiental, técnicos de laboratorio, y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Centros de atención médica permanente (CAP)

Establecimiento de salud de atención médica permanente, con resolución de parto no complicado y estabilización y referencia de urgencias; se ubican en áreas geográficas seleccionadas, con centros urbanos de alta concentración poblacional que deban contar con establecimientos con disponibilidad de encamamiento para atención materna e infantil. Desarrolla actividades de consulta externa, atención ambulatoria extramuros vinculada fundamentalmente a los hogares maternos. Las acciones que brinda son de promoción, prevención, curación y recuperación. Cuentan con encamamiento (de seis a diez camas) y sala de atención de parto. Funcionan las veinticuatro horas del día.

El recurso humano básico es: médico general, obstetra, pediatra, odontólogo, psicólogo, enfermera graduada, auxiliar de enfermería, técnico en



salud rural, inspector de saneamiento ambiental, técnicos de laboratorio, y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Centro de atención integral con énfasis materna infantil (CAIMI)

Establecimiento de salud ubicado en cabeceras municipales, que por su accesibilidad permite ser centro de referencia para otros servicios del primer y segundo nivel de atención, cuenta con encamamiento (de 10 a 20 camas) para atención materno infantil, sala de urgencias, sala de partos y quirófano para resolución de urgencias obstétricas. Presta servicios de consulta externa de medicina general y especialidad de pediatría, ginecobstetricia. Tiene un área de influencia mayor de 40,000 habitantes. El recurso humano básico es: médico general, obstetra, pediatra, odontólogo, psicólogo, enfermera graduada, auxiliar de enfermería, técnico de salud rural, inspector de saneamiento ambiental, técnicos de laboratorio, y personal administrativo y operativo de apoyo.

Se apoya con una casa materna, que es una instalación comunitaria de baja complejidad, para el hospedaje temporal de mujeres embarazadas desde antes de su parto, hasta el momento del nacimiento o de su traslado para la resolución del mismo, en el nivel más cercano adecuado para su atención. Sirve de alojamiento a mujeres que por vivir en lugares inaccesibles necesitan permanecer cerca de este servicio en el pre y post parto.

- Casa materna

Es un albergue bajo la gestión de una organización comunitaria (comisión de salud de la municipalidad) para dar cobertura a mujeres embarazadas de áreas rurales de difícil acceso.

Es un albergue para mujeres en su período pre y posparto: Atendidos por personal capacitado de la comunidad. Brinda servicios de consejería y educación sobre cuidados de embarazo, parto, puerperio, lactancia materna, cuidados del bebé y planificación familiar. Coordina la atención médica con la unidad de salud de referencia.

- Centro de urgencias médicas (CUM)

Establecimiento de salud de atención médica permanente cuya función está dirigida a la curación, estabilización y referencia de urgencias médicas más el paquete básico de servicios básicos. Se ubica en cabeceras municipales con riesgos altos de violencia y accidentes, que por su accesibilidad permite ser centro de referencia para otros servicios del primero y segundo nivel de atención. Cuenta con sala de urgencias, servicios de radiodiagnóstico y laboratorio clínico. El recurso humano básico es: médico general, traumatólogo/cirujano, psicólogo, enfermera, auxiliar de enfermería, técnico de salud rural, inspector de saneamiento ambiental, técnicos de laboratorio, técnico de Rx., y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Clínica periférica

Establecimiento de salud que ofrece servicios especializados, ubicada en las cabeceras departamentales, cuyo objetivo principal es desconcentrar las consultas externas y urgencia de los hospitales; siendo sus servicios básicos promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, consulta externa general y especializada en medicina interna, cirugía, pediatría, ginecoobstetricia, traumatología, salud mental, odontología y emergencia

- Maternidades periféricas

Establecimiento de salud de atención permanente dedicada a la resolución de parto no complicado y del neonato. Cuenta con encamamiento de 10 a 15 camas para el pre y post parto, consulta externa especializada obstétrica y neonatal. Los recursos humanos básicos son: médico obstetra, pediatra, enfermera, auxiliar de enfermería, técnicos de laboratorio, y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Hospital distrital

Establecimiento de salud de atención permanente y encamamiento ubicado en cabeceras municipales con capacidad de resolución en las cuatro especialidades básicas, medicina, cirugía, ginecoobstetricia y pediatría. Cuenta con servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización; servicios de apoyo.

El recurso humano básico es: médico general, obstetra, pediatra, anestesista, químico biólogo, farmacéutico, enfermera, auxiliar de enfermería, técnicos de laboratorio, técnico de laboratorio en banco de sangre, técnico de RX, técnicos de anestesia y personal administrativo y operativo de apoyo .

- Hospital general departamental

Establecimiento de salud de atención permanente cuya función principal es la recuperación y rehabilitación de la salud, ubicados en la cabecera departamental. Cuenta con especialidades médicas básicas: medicina interna, pediatría, cirugía, gine-obstetricia, anestesia, además traumatología y ortopedia,

patología y radiología. Presta los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización.

Además realiza las acciones intramuros de promoción y prevención de la salud, brinda asesoría técnica a los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia. El recurso humano básico es: médicos generales y especializados en medicina interna, obstetricia y ginecología, pediatría general, cirugía general, traumatología y ortopedia; anestesiología; otros profesionales de salud como: químico-biólogo, químico-farmacéutico y radiólogo; trabajadores sociales; enfermeras profesionales; auxiliares de enfermería y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Hospital regional

Establecimiento de salud ubicado en cabecera departamental, sirven de referencia para la atención médica especializada y sub especializada en su área de influencia, para lo cual cuenta con especialidades médicas básicas de medicina interna, pediatría, cirugía, ginecoobstetricia, anestesia, traumatología y ortopedia, patología y radiología, además, subespecialidades de: gastroenterología, cardiología, neumología, reumatología, hematología, entre otras. Presta los servicios de consulta externa, emergencia, hospitalización y cuidados intensivos.

Desarrolla además, acciones de formación de recurso humano, promoción y prevención. Su recurso humano básico es: médicos generales y especializados y subespecializados en diferentes ramas de la medicina, otros profesionales como: químico-biólogo, químico-farmacéutico, nutricionista; trabajadores sociales, enfermeras, auxiliares de enfermería, y personal administrativo y operativo de apoyo.

- Hospital nacional de referencia especializada

Es el establecimiento de mayor complejidad del tercer nivel de atención que desarrolla acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en la salud. Brinda atención médica especializada a la población referida por los establecimientos de la red de servicios de salud que requieren dicha atención. Esta atención médica especializada requiere de tecnología de punta; recurso humano especializado, materiales y equipos.

### **2.3. Plan de fortalecimiento**

No existe un plan de fortalecimiento, lo más importante de esta determinación es que se puede definir uno, sin desdeñar el anterior o mejorar la eficacia desde el punto de vista de recursos humanos.

### **2.4. Plan estratégico**

- Dentro de las estrategias a considerar se pueden mencionar las siguientes:
  - Fortalecimiento de la rectoría.
  - Sistema de información.
  - Extensión de cobertura de la red de servicios en 125 municipios priorizados y en todo el país.
  - Estrategia de reducción de la mortalidad materna neonatal.
  - Estrategia de reducción de la desnutrición crónica
  - Propiciar un incremento progresivo del porcentaje del PIB destinado a las acciones de salud.

- Propiciar la gestión de calidad de la atención en los servicios de salud.
- Infraestructura:
  - Construcción de un hospital en Mixco y uno en Villa Nueva, un hospital de traumatología, un hospital infantil y un hospital universitario, y remozamiento de 13 hospitales.
  - Remozamiento y ampliación de 40 Centros de Atención Materno Infantil, Permanente y de Atención Inmediata Materno Infantil.
  - Remozamiento de edificios de puestos y centros de salud.
- Gestión de la fuerza laboral en salud
- Contratación y formación de personal altamente capacitado
- Incentivos adecuados para el recurso humano
- Evaluación del desempeño
- Adquisición de equipo, vehículos y ambulancias

#### **2.4.1. Descripción del plan estratégico**

- Política de desarrollo social

El desarrollo social es un proceso que tiene por objeto contribuir al desarrollo humano integral sostenido y sustentable de las guatemaltecas y los guatemaltecos, con especial énfasis en que las poblaciones más pobres alcancen el bienestar general.

El desarrollo social es un desafío socialdemócrata encaminado a la gobernabilidad, ostentar de esa manera una calidad de vida que signifique estabilidad para la sociedad guatemalteca.

El objeto primordial del Estado debe ser que su política social se exprese en programas de calidad, respeto a la individualidad de las ciudadanas y los ciudadanos, y superación de las condiciones desfavorables de su entorno para que siempre sea considerado como un ciudadano en toda su expresión humana.

- Objetivos específicos
  - Combatir la pobreza y velar por el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, la Ley de Desarrollo Social, la Agenda Nacional Compartida y las Metas y Objetivos del Milenio sobre desarrollo social.
  - Asegurar las condiciones e inversiones necesarias que garanticen los derechos a la salud, educación y nutrición, favoreciendo el desarrollo de la capacidad productiva de bienes y servicios que el país necesita.
  - Programar y ejecutar los servicios básicos necesarios y de infraestructura social y productiva que permitan garantizar el acceso a la satisfacción de necesidades y demandas con atención de calidad a la población guatemalteca.
  - Crear y fortalecer políticas ambientales sostenibles, para rescatar, proteger, conservar, desarrollar y aprovechar los recursos naturales de forma controlada.

- Asistir y brindar atención esmerada a la población, especialmente a los grupos sociales vulnerables para fortalecer y potenciar sus capacidades y su inserción en el sector productivo del país.
- Asegurar las condiciones e inversiones necesarias que garanticen los derechos a la salud, educación y nutrición, favoreciendo el desarrollo de la capacidad productiva de bienes y servicios que el país necesita.
- Programar y ejecutar los servicios básicos necesarios y de infraestructura social y productiva que permitan garantizar el acceso a la satisfacción de necesidades y demandas con atención de calidad a la población guatemalteca.

#### **2.4.2. Plan de acción**

A continuación se describen las estrategias para poder cumplir con el plan de acción:

- Participar y liderar la discusión de las diferentes iniciativas que en la actualidad plantean el nuevo modelo de salud de la Nación.
- Elaborar, reproducir, divulgar e implementar el Plan Nacional para la salud de guatemaltecas y guatemaltecos.
- Un marco de Políticas vistas como la parte ideológica y de intenciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- El Plan Estratégico Nacional del Ministerio de Salud Pública, para



la salud de las y los guatemaltecos, que define metas, periodos y momentos de implementación.

- Un plan de acción prioritario para la salud de las y los guatemaltecos de la administración actual.
- Planes locales de salud de cada uno de los departamentos del país.

#### **2.4.3. Método de evaluación del Plan Estratégico**

La evaluación del plan estratégico se hace con la elaboración del Plan Operativo Anual, en él se puede validar cuál puede ser la necesidad de evaluar las brechas, de aprovechar los recursos y cómo mejorar las eventualidades.

### **2.5. Sistema de atención al paciente**

El sistema de atención al paciente se hace con la utilización de expedientes físicos, lamentablemente el almacenamiento de tanta información causa una difícil búsqueda, por lo que la atención no es suficiente.

#### **2.5.1. Descripción del sistema**

Se podría caracterizar que actualmente el sector salud es de naturaleza mixta, conformado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el Sector Privado, la Sanidad Militar y un significativo sector de medicina comunitaria tradicional, sobreviviente de la cultura Maya.

El MSPAS tiene el mandato de tener La rectoría del Sector Salud, entendida como la conducción, regulación, vigilancia, coordinación y evaluación de las acciones e instituciones de salud a nivel nacional (MSPAS, Código de salud Decreto 90-97, Artículo 9º), éste opera por medio de sus dependencias públicas: hospitales, centros y puestos de salud. El IGSS, entidad descentralizada del Estado, su fin primordial es la seguridad social de país, como parte de sus funciones desarrolla un componente principal de atención médica destinado a los trabajadores asalariados afiliados y sus dependientes, con dos programas; de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS) y el de Accidentes, Enfermedad Común y Maternidad (AEM), ampliando en los últimos años un programa de Atención Primaria en Salud en el departamento de Escuintla de forma experimental el cual aún está siendo evaluado. El sector privado el cual puede subdividirse en Privado Lucrativo y Privado no Lucrativo.

El primero está constituido por los Hospitales, Sanatorios y Clínicas privadas, su fin principal es el de adquirir beneficio económico con la prestación de servicios de recuperación y rehabilitación de la salud y se encuentran además, las empresas de Seguros Médicos Privados.

El segundo está compuesto principalmente por el sector llamado Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de las cuales el 55% se encuentran en el área rural del país y se caracterizan por dar respuestas a problemas inmediatos y de largo plazo, bajo una óptica de participación comunitaria como la mejor respuesta a la problemática de salud, de acuerdo a la siguiente lógica:

- Preventivo educativa
- Curativa
- Coordinación

Además, se encuentra el sector-religioso en la misma línea de trabajo de las ONG, quienes están dando respuesta inmediata a los problemas de salud a través de educación y prevención, clínicas, dispensarios y hospitales.

La Sanidad Militar cuenta con programas de salud para las Fuerzas Armadas y la Policía a través de hospitales y enfermerías.

El sistema de medicina tradicional comunitaria ha sobrevivido con los servicios de los chamanes, los curanderos, los hueseros, los ancianos, las comadronas, que desde la sabiduría de la cultura maya utilizan consejos, rituales, baños, plantas medicinales y productos animales y minerales para solucionar sus problemas de salud. Este sistema ha sido ignorado y muy poco tomado en cuenta desde la cultura occidental, aunque ya hay esfuerzos de lograr que, tanto el sistema médico occidental como el etnomédico maya, puedan convivir en mutuo respeto y entendimiento con acciones conjuntas.

Existen también dentro de sector salud instituciones públicas y privadas que realizan acciones en salud sin ser su fin principal, destacándose dentro de ellas: la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, el Ministerio de la Defensa, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Rural, el Ministerio de Comunicaciones, Transportes y Obras Públicas y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

La salud se ha convertido en un Paraguas ideológico y estratégico para la introducción de elementos de desarrollo comunitario y de salud pública, en los cuales la participación de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han tenido un papel protagónico, en el cual deben ir comprometiendo la participación de las comunidades en la planeación, formulación y ejecución de las acciones.

Con la estructura del Sector Salud; descrita anteriormente, se tiene la siguiente cobertura de servicios:

Tabla III. **Cobertura de los servicios de salud**

<b>Sectores</b>	<b>%</b>
Público (MSPAS)	48
Seguro Social (IGSS)	16
Privado	10
Militar	0,21

Fuente: elaboración propia.

De la información descrita en la tabla anterior se puede demostrar que el 41,79% de la población no fue atendida por dicho sistema y que únicamente el 54% restante accedió a los servicios de salud.

No se ha cuantificado estadísticamente, pero la mayoría de la población ha utilizado por muchos años, incluso desde la época precolombina, las prácticas y medicinas tradicionales para la recuperación de su salud, lo cual todavía es una práctica cotidiana ante la falta de servicios y ante el abuso de los costos para acceder a las formas occidentales de curación. Así también, no existen registros estadísticos de la cobertura dada por las ONGs, considerándose por parte del MSPAS, que éstas tienen una cobertura aproximada del 18% de la población, pero que con frecuencia atienden a grupos que también reciben atención de otras instituciones.

### 2.5.2. Plan de Acción

Para toda la República, en 1988 se tenía un déficit porcentual de puestos de salud de 42%, marcando contrastes regionales, puesto que ese déficit en la región Metropolitana y Central se estimaba en 15 y 23%, en tanto que en las Regiones norte, nor-occidental y suroccidental, ese déficit ascendía a 63, 52 y 50% respectivamente.

De acuerdo a estudios recientes, y teniendo como referencia los datos oficiales del último censo, los 1,147 servicios del MSPAS, se ubican de la siguiente forma:

Tabla IV. **Ubicación de los servicios de salud a nivel nacional**

<b>No. Servicios</b>	<b>Lugar</b>	<b>Habitantes</b>
300	Sur-occidente	2 136,753
171	Nor-occidente	1 069,901
154	Sur-oriente	750,554
139	Central	880,783
138	Nor-oriente	748,699
111	Metropolitana	1 812,411
90	Norte	698,180
44	Petén	224,770

Fuente: elaboración propia.

Incorporar y participar activamente en la discusión de las diferentes iniciativas e instancias que en la actualidad piensan el nuevo modelo de salud de la Nación. De lo anterior se debe elaborar, reproducir, divulgar e

implementar el Plan Nacional para la salud de guatemaltecas y guatemaltecos, el cual contiene:

- Un marco de políticas vistas como la parte ideológica y de intenciones del Ministerio de Salud.
- El plan estratégico nacional para la salud de las y los guatemaltecos, que define metas, periodos y momentos de implementación.
- Un plan de acción prioritario para la salud de las y los guatemaltecos de la administración actual.
- Planes locales de salud de cada uno de los departamentos del país.

### **2.5.3. Método de evaluación del sistema**

El Sistema de Información Gerencial en Salud (SIGSA), es la dependencia del Ministerio de Salud, responsable de unificar y ejercer la dirección de todas las actividades estadísticas relacionadas a la salud (Bioestadísticas) que se realizan en el territorio de la República de Guatemala.

La producción de información estadística se realiza a través de distintos métodos de captación de datos (censos, encuestas, registros administrativos, etc.), que permiten la confección de indicadores en relación a estadísticas vitales, de morbilidad, mortalidad.

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Plan de Salud**

Guatemala ha estado implementando un proceso de descentralización en el sector salud en los últimos seis años. Este proceso, se ha localizado en determinadas regiones del país, donde la región metropolitana todavía no ha sido tomada en cuenta en el proceso.

Los datos presentados demuestran que el área urbana, pobre tiene necesidades socioeconómicas y de salud particulares. Funcionarios de salud reportan que todavía no se ha elaborado un plan específico para atender a esta población. Existen servicios y programas que siguen criterios nacionales independientemente de que estén o no atendiendo poblaciones urbanas o rurales.

Los problemas y las necesidades de los grupos urbanos marginados y pobres parecen haber sido investigados en gran detalle. Se encontró que existe una comisión multisectorial para atender y analizar la situación de marginalidad en la ciudad. Sin embargo, no se observó evidencia en este estudio de alguna acción concreta de esta comisión, que se produjera como respuesta a los problemas que enfrentan esos grupos.

El gobierno municipal de la ciudad ha anunciado un plan de desarrollo llamado Metrópolis 2010. Este plan pretende implementar algunos proyectos grandes que resolverán los principales problemas de la ciudad. De cualquier forma, las acciones específicas para resolver los problemas de los pobres

urbanos no parecen tener cabida en ese plan, o por lo menos no se ha iniciado ninguna acción concreta. La falta de evidencia de acciones implementadas por este plan concuerda con investigaciones previas que fueron reportadas en el documento Metrópolis 2010, elementos orientados al desarrollo urbanos para favorecer a los grupos poderosos. Este estudio concluye que de tener éxito, la ciudad resultará en una ciudad que no necesariamente ofrece calidad de vida para la mayoría de sus habitantes.

Diferente al sector gubernamental, las organizaciones no gubernamentales (ONG) han sido la mayor fuente de apoyo para los grupos pobres urbanos que viven en las áreas marginadas. Tales organizaciones dan apoyo a muchos tugurios en sus esfuerzos por lograr acceso a servicios básicos. Sin embargo, a pesar del serio déficit habitacional y de servicios básicos en áreas urbano marginales, la cantidad de estas organizaciones han venido disminuyendo sustancialmente en los últimos años, hasta llegar a ser sólo una tercera parte de aquéllas que existían hace 10 años.

La respuesta gubernamental ha sido dedicarse a producir estudios específicos con información que describe la situación de los grupos urbano marginales. Esta respuesta, aunque es importante como etapa inicial, no se ha traducido en acciones concretas que enfrenten las necesidades de salud de los residentes urbanos. Las acciones concretas de apoyo a tales grupos han surgido del sector no gubernamental, aunque tal apoyo viene decreciendo en los últimos años.

### **3.1.1. Políticas que competen a Recursos Humanos**

- Fortalecimiento de la investigación, desarrollo y administración de la fuerza laboral en salud.



- Formar y capacitar al personal en el ejercicio de la autoridad sanitaria, la gestión pública y la administración financiera.
- Fortalecer las alianzas entre el Ministerio y las instituciones de formación de RRHH
- Crear y fortalecer las unidades de investigación y desarrollo del potencial humano del personal en salud
- Desconcentrar y descentralizar la gestión y procesos de administración del personal en salud
- Cumplir con el proceso de reclasificación de puestos y salarios del personal en salud
- Impulsar el proceso de institucional de gestión del potencial humano del personal en salud

### **3.2. Plan Estratégico**

El Plan Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos se basa en el proceso de aprovisionamiento de los puestos, dentro del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

#### **3.2.1. Análisis interno de la institución**

Al analizar a la institución lo que le hace falta es liderazgo, es el compromiso con los colaboradores, con los trabajadores, luchar por una meta, por una filosofía.

### **3.2.2. Redacción de los objetivos estratégicos**

- **Objetivo del Proyecto: Manual Administrativo de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

Formular para la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, un Manual Administrativo, para que las autoridades del mismo tengan plasmados en un documento su organización, las funciones esenciales de su formación, objetivos que deberán ser revisados periódicamente, normas de cumplimiento general y las políticas a considerar en la planeación de su actividad.

- **Objetivo del proyecto: Plan Operativo Anual y Plan Estratégico 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos**

Contar con el instrumento guía de trabajo, que contenga y oriente al personal, respecto de las actividades a realizar y cumplir con cada una de las acciones indicadas en el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico.

- **Objetivo del proyecto: formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Gastos para el 2011, de la Dirección General de Recursos Humanos**

Programar el presupuesto de gastos de la Dirección General de Recursos Humanos, para el ejercicio fiscal 2011, tratando que éste cubra lo necesario en el cumplimiento de las actividades del Departamento.

- Objetivo del proyecto: estudio de la creación de la carrera Administrativa

Definir a través de la carrera Administrativa, un incentivo perenne para el trabajador del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; estableciendo mediante la creación de la Carrera Administrativa, la estabilidad en el puesto de los trabajadores del Ministerio.

- Objetivo del proyecto: Sistema de Información para Recursos Humanos del MSPAS

Definir un sistema de información de recursos humanos que contemple áreas de capacitación, formación, planificación, dotación y administración, el que deberá ser, además de amigable en su utilización, descentralizado para que sirva a las unidades ejecutoras y gerentes de las unidades de servicios de salud.

- Objetivos del proyecto: estudio sobre las razones que dificultan la contratación de personal para lugares de difícil acceso

Determinar las causas por las que los profesionales médicos especialmente y técnicos en salud, no se ven motivados para prestar sus servicios en salud, en lugares cuyo acceso se dificulta, por lugares ubicados en lugares muy distantes, por carreteras en mal estado o porque no existen, falta de transporte, inexistencia de lugares apropiados para dormir o tomar los alimentos, etc.

### 3.2.3. Plan de acción

- Proyecto: Manual Administrativo de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social:

- Definición

Documento que servirá de orientador para las autoridades y personal de la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública, debido a que el Manual Administrativo, contendrá en su contexto, la organización, los procedimientos que deben observarse para cada gestión, administración, dirección, planeación, etc., como elementos fundamentales en el cumplimiento de las funciones de la Dirección, además de normas de observancia general y políticas institucionales.

- Actividades

- La comisión nombrada se encargará de la elaboración del Manual Administrativo de la Dirección, teniendo el cuidado de que el estudio contemple su organización, los procedimientos a considerar, sus normas de observancia general y sus políticas.
- Programar reuniones de trabajo con Personal que participará en la elaboración del Manual Administrativo, para determinar la metodología a utilizar en la recopilación de información.
- Elaboración final del documento y entregado a las Dirección de Recursos Humanos para su revisión quien a su vez marginará

las observaciones pertinentes que se crean necesarias para su inclusión o corrección.

- Considerar las observaciones planteadas por la Dirección y plasmarlas en el documento.
  - Entrega final del documento a la Dirección General de Recursos Humanos para su aplicación.
- Proyecto: Plan Operativo Anual y Plan Estratégico 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos

- Definición

Documento que contendrá las actividades a desarrollar y especificación del material y equipo a solicitarse, para el Ejercicio Fiscal correspondiente. En este documento se definirán las políticas, planes, programas y proyectos a desarrollar en materia de Recursos Humanos para el 2011.

- Actividades

- Reunión de grupo de trabajo, para determinar las actividades que se pretende llevar a cabo durante el presente año.
- Elaborar el Plan Operativo Anual y Plan Estratégico del Departamento de Planificación y presentarlo al despacho de la Dirección General de Recursos Humanos para su aprobación.

- Secciones responsables

Esta actividad le corresponde realizar la Sección de Programación, quien recibirá el apoyo de los demás departamentos que conforma la Dirección.

- Proyecto: estudio de la creación de la Carrera Administrativa

Estudio que deberá contener los elementos básicos que permitan conformar la Carrera Administrativa para el personal permanente del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Tendrá como objetivo primordial que el trabajador del Ministerio, trate de mejorar su nivel productivo como académico y pueda así, aspirar en el futuro a escalar dentro de la institución a puestos de mayor responsabilidad y confianza.

- Actividades

- Solicitar los perfiles de los puestos, por especialidad
- Elaborar instrumentos de evaluación de desempeño, de cuyos resultados dependerá su promoción a puestos de mayor responsabilidad.
- Elaborar el instrumento jurídico que determine las normas que deben considerarse, para tener derecho a alcanzar la promoción a puestos de trabajo con mayor responsabilidad y remuneración.

- Remitir el documento al despacho del Jefe de Planificación de la Dirección de Recursos Humanos, para su visto bueno y determinar el camino a seguir.
- Proyecto Sistema de Información para Recursos Humanos del MSPAS

Base de datos que almacenará información sobre registros actualizados del recurso humano del MSPAS. Su característica es la conjugación de información de tipo general, laboral y socio-económica, que permita identificar necesidades cuantitativas y cualitativas de formación de personal en salud que permita cubrir plazas disponibles de personal.

- Actividades

- Organizar reuniones o talleres con el objetivo de discutir el tipo de información de recursos humanos a solicitar para el sistema.
- Definir las estrategias para implantación del sistema de información. Éstas deberán contemplar discusión con los gestores sobre la importancia de la información que se tenga y divulgar a los trabajadores del Ministerio sobre lo que representa el sistema para la Institución.
- Preparar un curso para técnicos de las diferentes dependencias del Ministerio, referente al uso del sistema para el ingreso de información y posterior utilización.

- Proyecto: estudio sobre las razones que dificultan la contratación de personal para lugares de difícil acceso

- Identificación

Con este proyecto se pretende determinar a través de un estudio, las razones por las cuales se le dificulta al Ministerio, contratar personal técnico y profesional para trabajar en los servicios

- Actividades

Elaborar estudios para determinar la escala de salarios que podrían considerarse competitivos.

Divulgar en cartelera boletines institucionales, radio nacional, medios masivos de comunicación, portal del Ministerio, sobre puestos de trabajo disponibles.

Crear un banco de datos de profesionales en salud, tomando como base las fichas de registro del Departamento de Formación.

### **3.2.4. Metodología de Evaluación**

A continuación se establece que proyectos, y quienes son los responsables directos de estos.



Tabla V. **Proyectos y responsables de su evaluación**

<b>PROYECTO</b>	<b>RESPONSABLE DE EVALUACIÓN</b>
Manual Administrativo de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Plan Operativo Anual y Plan Estratégico 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Formulación del anteproyecto de presupuesto de gastos para el 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Estudio de la creación de la Carrera Administrativa	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Sistema de Información para Recursos Humanos del MSPAS	SIGSA
Estudio sobre las razones que dificultan la contratación de personal para lugares de difícil acceso	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.5. Seguimiento

En la tabla VI se identifica el proyecto y el departamento o sección encargada del seguimiento de los mismos.

Tabla VI. **Proyectos, y responsables del seguimiento**

<b>PROYECTO</b>	<b>RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO</b>
Manual administrativo de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Plan Operativo Anual y Plan Estratégico 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos
Formulación del Anteproyecto del presupuesto de gastos para el 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos con el apoyo de otros jefes de la misma dirección
Estudio de la creación de la Carrera Administrativa	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos con el apoyo de otros jefes de la misma dirección

Continuación tabla VI.

Sistema de Información para Recursos Humanos del MSPAS	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos con el apoyo de otros jefes de la misma dirección
Razones que dificultan la contratación de personal para lugares de difícil acceso	Jefatura del departamento de Planificación y/o el jefe de la sección de Estudios y Proyectos con el apoyo de otros jefes de la misma dirección

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.6. Retroalimentación

A continuación se describen los proyectos a los cuales se les dará seguimiento

Tabla VII. **Proyectos y metas a alcanzar**

<b>PROYECTO</b>	<b>META</b>
Manual administrativo de la Dirección General de Recursos Humanos	Poner en práctica el manual administrativo
Plan Operativo Anual y Plan Estratégico 2011 de la Dirección General de Recursos Humanos	Contar con el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico 2011

Continuación tabla VII.

Anteproyecto de Presupuesto de gastos para el 2011	Revisión y análisis del presupuesto de gastos del 2011
Creación de la Carrera Administrativa	Contar con una base de datos actualizada de todo el personal del MSPAS a nivel nacional
Sistema de Información para Recursos Humanos del MSPAS	Contar con los estudios anteriores y un banco de datos de profesionales de la salud
Razones que dificultan la contratación de personal para lugares de difícil acceso	Contar con un estudio socio económico y los incentivos que puedan facilitar la contratación

Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Plan de Fortalecimiento de la Dirección de Recursos Humanos**

El Plan de Fortalecimiento Organizacional se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que una organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Para este propósito se integra una estrategia la cual contempla la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización, así como un plan de transformación o adecuación de la misma, incluso con alcance de Reingeniería, si es necesario.

Asimismo, se contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la organización de una capacidad de autosuficiencia, para conducir su proceso de desarrollo estratégico.

### **3.3.1. Capacitación**

El plan de capacitación consiste en un conjunto de cursos, talleres o módulos estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población.

La capacitación como proceso continuo y planificado, busca la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar los siguientes aspectos:

- El desempeño individual en actividades propias del trabajo
- El desempeño grupal e institucional en el corto y mediano plazo

#### **3.3.1.1. Evaluación de la capacitación institucional**

En la Administración Pública es común que se realicen cursos de capacitación para los servidores públicos.

No obstante, poco se puede decir sobre los resultados de las capacitaciones, en ese sentido es importante formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasó después del curso?
- ¿Mejóro el desempeño del servidor?
- ¿La organización pudo lograr mejores resultados?

De acuerdo a las respuestas que puedan obtenerse, poco se puede demostrar sobre los beneficios que genera, o sobre la utilidad de destinar recursos para la capacitación de servidores públicos.

Por lo general, las entidades pueden reportar: cuántas personas participaron en los cursos, de qué áreas, que temáticas se trataron y cuál fue la intensidad horaria; pero las consecuencias de la capacitación sobre los aprendizajes o nuevos comportamientos en los puestos de trabajo, difícilmente son identificados.

Menos aún se analiza, si lo que se programó realmente obedece a un estudio de necesidades, si los objetivos planteados en el plan de capacitación y en los programas diseñados responden a dichas necesidades.

El Estado ha venido destinando recursos para capacitar a los servidores públicos como una de sus obligaciones, bajo la premisa de contribuir a mejorar su desempeño. Sin embargo, difícilmente se pueden demostrar los beneficios de dichas inversiones.

Esto hace necesario determinar si la capacitación impartida por las entidades públicas se hace adecuadamente, así como determinar cuáles son sus resultados e impactos, más allá de la satisfacción inmediata de los participantes en los cursos, analizando las consecuencias sobre el desarrollo personal y el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones.

Por lo anterior, es necesario introducir procesos de evaluación a la gestión de la capacitación a fin de contar con información.

Los registros que se utilizarán para la verificación del cumplimiento de procedimientos son:

- Lista de asistencia
- Evaluación de aprendizaje
- Evaluación de satisfacción
- Diplomas
- Evaluación del proveedor
- Evaluación de aplicabilidad
- Planilla de seguimiento

Esta evaluación revisa la orientación general, busca identificar la presencia de condiciones que aseguren la implementación del plan con niveles de calidad y de acuerdo con las normas vigentes; y verifica la pertinencia del diseño del plan con las necesidades y prioridades de la entidad.

Con esta evaluación se revisa el diagnóstico en que está basado el Plan Institucional de Capacitación y la forma como está conceptualizado y planificado; va dirigida principalmente a la fase previa de la ejecución y permite saber, si lo que se propone en el PIC realmente responde a una necesidad real, delimitada, estudiada y comprendida; de igual forma, permite revisar cómo son programadas las acciones y estrategias para la solución de las necesidades de capacitación o situación que se desea cambiar o solucionar.

La evaluación del diagnóstico exige un análisis de necesidades permanente, acerca de quién debe formarse, en qué, cuándo y dónde; así como de la calidad de la identificación de necesidades.

### **3.3.1.2. Relación de los resultados del clima organizacional**

El clima organizacional tiene relación con el entorno laboral, puede incluirse la capacitación, puede mejorar con el diseño de incentivos laborales y buenas relaciones interpersonales.

Las políticas laborales favorecen o desfavorecen el clima organizacional, más que la capacitación, el problema está en la detección de necesidades del ambiente laboral.

### **3.3.1.3. Diseño de Programas de Capacitación**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar, integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.

El diseño empieza por un análisis de la organización de las tareas por cada puesto, y de las personas; de preferencia conocer el perfil psicológico de cada uno de los individuos a capacitar.

El diseño se basa en los objetivos, en definir el perfil del egresado, de los ejes, las líneas de formación y los niveles educativos.

Al diseñar el sistema de evaluación educativa (políticas, procedimientos e instrumentos), se determinan los criterios y mecanismos básicos para la acreditación.



#### **3.3.1.4. Análisis de la motivación en los Programas de Capacitación**

La motivación, la inspiración para que los participantes aprendan, es básica para cualquier sesión. No importa lo bien que haya sido preparada, si los individuos no están receptivos hacia su exposición, habrá muy poco aprendizaje. Se debe tomar en cuenta que los adultos aprenden cuando desean aprender. El facilitador puede hacer mucho para estimular el aprendizaje, y crear en los participantes el deseo de aprender y de tomar parte en la sesión.

La forma en cómo se inicie y dirija la sesión, es parte fundamental de la motivación. Realizar cada sesión en una forma cordial y sincera. La actitud debe demostrar un deseo de compartir experiencias e ideas. Para lograrlo, el facilitador debe ser comprendido por todas las personas del grupo, y, a su vez, debe tratar de comprenderlas a todas.

La disposición física del lugar de reunión influirá en la actitud de los asistentes. No siempre es posible tener condiciones ideales para las juntas; pero es necesario porque sean las mejores posibles.

El arreglo de las sillas en forma de V, de T o de U, da buenos resultados. Estas sillas deben ser cómodas y estar dispuestas para que todos oigan y vean fácilmente. Todos deben tener un lugar para escribir. El salón debe estar adecuadamente iluminado, ventilado y a una temperatura agradable. Hay que proveer de agua para beber.

Preparar el salón para que esté exento, lo más que sea posible, de distracciones. Por supuesto, a todos los interesados hay que informarles el sitio y hora de la junta.

En la primera sesión, el facilitador debe presentarse él mismo ante el grupo. Después, si los asistentes no se conocen entre ellos, se pide a cada uno que diga su nombre, ocupación y lugar en que trabaja. Usted puede variar la técnica de presentación según el grupo.

En algunas sesiones es importante escuchar un breve comentario por parte de los participantes, de lo que esperan obtener de la sesión. Con fundamento en ellos el facilitador podrá inclinar su presentación hacia los deseos del grupo.

Es una buena idea contar con gafetes de identificación o con placas en las que cada asistente anote su nombre y lo tenga a la vista de todos. Esto ayuda a que se conozcan una tarjeta de identificación que permita que el nombre sea visible, tanto para el instructor como para los participantes. Si utilizan un marcador o lápiz y escriben con letras grandes, el nombre se leerá con más facilidad. No siempre es necesario incluir el nombre completo y el puesto de la persona en la tarjeta.

Una vez hechas las presentaciones, el facilitador dará a conocer el tópico e indicará la forma en que ha de desarrollarse la sesión, como también habrá un descanso.

### **3.3.2. Incentivos**

Los programas de incentivos, como componentes tangibles del Sistema de Estímulos, deberán orientarse a:

- Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
- Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia. Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño.

Se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los servidores públicos, estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Acorde con sus políticas de gestión, podrá adaptar sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño.

Los planes de incentivos para los servidores públicos se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor servidor del MSPAS en cada

nivel jerárquico de cada una de las dependencias que la conforman, así como de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y de incentivos no pecuniarios. Tendrán derecho a incentivos pecuniarios los mejores equipos de trabajo, y a los no pecuniarios todos los servidores públicos vinculados a la Administración Ministerial que tengan niveles de excelencia.

Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de la entidad.

#### **3.3.2.1. Motivación**

La motivación dentro del MSPAS es importante priorizarla, ya que los ambientes laborales son apáticos y desmotivados, no existe identidad, pertenencia y falta orgullo por ser trabajador del gremio de salud.

- La mejora de las condiciones laborales

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, en el ambiente de trabajo que permitan a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y eviten la insatisfacción laboral.

- El enriquecimiento del trabajo

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas, limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esta situación debe evitarse.

- La adecuación persona /puesto de trabajo

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- La participación y delegación

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo, y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- El reconocimiento del trabajo efectuado

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente, incluso al mejor de los trabajadores.

- Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- El establecimiento de objetivos

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un período de tiempo concreto. Asimismo, existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

### **3.3.2.2. Productividad**

La productividad se puede definir con el uso de insumos, por ejemplo, el número de hojas impresas es una forma de productividad en el recurso de hojas y tinta; el empleo de recursos financieros y el empleo del tiempo.

El diseño de la productividad empieza cuando los procesos permiten no utilizar papel, cuando se premia el ahorro en la ejecución presupuestaria, cuando los procesos se agilizan y permiten mejorar la eficiencia.

### **3.3.3. Dirección**

Proponer e implementar políticas, normativas, estrategias, procesos y procedimiento en materia de recursos humanos.

Coordinar, evaluar y proponer los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, así como la asignación de compensaciones, reclutamiento, selección, nombramiento y contratación del personal docente administrativo.

Coordinar la administración del sistema de nómina y de información de recursos humanos.

Conocer y tramitar el procedimiento de sanciones y despido del personal docente y administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

Coordinar la relación interinstitucional de las dependencias del Ministerio, en todo lo referente a la capacitación del personal administrativo.

Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo.

### **3.3.3.1. Relación del Sistema de Información con la Estructura**

La estructura es algo que conlleva comunicación implícita y explícita, por lo tanto es importante la información la cual es necesaria para la institución; así también la utilización de datos al y transformarlos en instrumentos para tomar decisiones acertadas, con menos riesgo que el tolerable.

### **3.3.3.2. Organizacional**

El aspecto organizacional comprende la formulación de directrices y políticas de desarrollo humano y de prestación de servicios públicos en la Dirección de Recursos Humanos, coordinando su ejecución con los departamentos competentes.

Requiere información, un plan de fortalecimiento que puede sufragar todas las eventualidades que impidan el fortalecimiento institucional.

### **3.3.3.3. Automatización de procesos en acciones de personal**

El sistema en forma preliminar, se pretende conformar con un proceso fundamental y seis sub procesos, que se detallan a continuación:

- Proceso

Aprovisionamiento de puestos

- Subprocesos

- Administración de puestos; clonación de documentos, para automatizar los procedimientos administrativos. Controles de productividad laboral. Selección de personal.

- Administración de remuneraciones: es la administración de la nómina.

- Administración del desempeño: productividad laboral.



- Administración de incentivos: pecuniarios y no pecuniarios.
- Administración de conflictos: Informe detallado de conflictos, procesos de mediación.
- Administración de Registros y Acreditación: Información de registros de formación y capacitación, y los procesos de acreditación.

#### **3.3.3.4. Gestión de Recursos Humanos**

Los recursos humanos tienden a desaparecer, la flexibilidad, el aprendizaje organizacional se obtiene de la participación de los colaboradores, por ende, en un plan de fortalecimiento lo importantes es el cambio de actitud hacia el trabajador, nombrarlo socio para que pueda actuar con facultamiento dentro de su puesto de trabajo.

El cambio no es fácil, lo importante e imprescindible es hacer que la organización pueda definir con antelación cambiar la idiosincrasia de la dirección, sin ella no es posible el cambio y el despegue.

#### **3.4. Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio sólo cambia con el mercadeo interno, sin él no se puede vencer la resistencia a este. El cambio de filosofía hace que la institución cambie como ejemplo vivo.

Una organización cambia con un buen liderazgo, un líder debe contribuir con el ejemplo.

### **3.4.1. Efecto psicológico**

El efecto psicológico sólo refleja un temor, algo que sólo sucede en la imaginación, no es cierto que pueda dañar la seguridad que se necesita para evaluar las reacciones, las renuencias, debe evitarse al hacerlos participar dentro de un plan de fortalecimiento institucional.

### **3.4.2. Actitud**

La resistencia al cambio es un temor sin fundamentado, lo importante es la actitud positiva, la palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

- **Descongelamiento:** existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.
- **Movimiento:** permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

- **Recongelamiento:** se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema, y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

### **3.4.3. Confrontación**

El confrontar al ser humano es brindar mejor información de los costos, confrontación de la realidad social y la determinación al cambio; si a las personas se les enseña lo que sucede, si dejan de trabajar efectivamente, el impacto social es determinado por las cifras estadísticas.

### **3.5. Manejo de conflictos**

Entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje es el manejo de conflictos.

Dentro del plan de fortalecimiento, lo mejor es superar las expectativas, entre ellas el analizar las solicitudes de los sindicatos.

Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia

Con los nuevos enfoques sobre los conflictos, los especialistas en gestión sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

- Reducir el conflicto: cuando éste va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados, es importante sustituir las metas y recompensas que resulten competitivas; por otras que demanden cooperación entre ellos; situar a las partes en situación de amenaza común; hacer cambios organizacionales que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
- Resolver el conflicto: es imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:
  - Dominio o supresión: por la vía de la autoridad, o la mayoría. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve, sino que lo transfiere, a lo que los especialistas llaman conflicto oculto o latente.
  - Compromiso: tratar de convencer a las partes, actuar como árbitro, aplicación de determinadas regla; la compensación, entre otras.
  - Solución integral: integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar, están:

- acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse)
- apartarse de las políticas habituales
- reestructurar la organización
- alentar la competencia interna, entre otros

### **3.5.1. Mediación**

La mediación es un método para resolver conflictos y disputas. Es un proceso voluntario en el que se ofrece la oportunidad a dos personas en conflicto que se reúnan con una tercera neutral, que es el mediador, para hablar de su problema e intentar llegar a un acuerdo.

Es un servicio educativo para intervenir en conflictos interpersonales, ayudando a que las partes lleguen ellas mismas a un acuerdo.

Desde esta perspectiva, se entiende que el conflicto forma parte natural de las relaciones cotidianas. Todo individuo con necesidades, preferencias, puntos de vista y valores diferentes, es inevitable que no se tengan conflictos lo importante es cómo afrontarlos.

A partir de la idea, de que los conflictos van a ser oportunidades de transformación, si se crean alternativas de solución pacíficas y equitativas, para mejorar las relaciones, y por lo tanto la convivencia.

Transformar ese conflicto en elemento enriquecedor para las partes, requiere la utilización de ciertas habilidades y procedimientos, uno de ellos es la mediación.

- Los principios de la mediación:
  - Se trata de un acto cooperativo no competitivo.
  - Está más orientado hacia el futuro que hacia el pasado, ya que su fin es mejorar las relaciones.
  - No se da el yo gano / tú pierdes sino que hay dos posibles ganadores.
  - Exige honestidad y franqueza.
  - Es un proceso voluntario, requiere que ambas partes estén motivadas.
  - Se preocupa por las necesidades e intereses, en lugar de las posiciones.
  - Intenta homogeneizar el poder.
  - No es amenazante, no es punitivo.
  - Es un proceso totalmente confidencial.
  - Es creativo, requiere la aportación de nuevas ideas y nuevos enfoques para la transformación del conflicto y la mejora de las relaciones.

### **3.5.2. Origen de conflictos**

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuestos, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

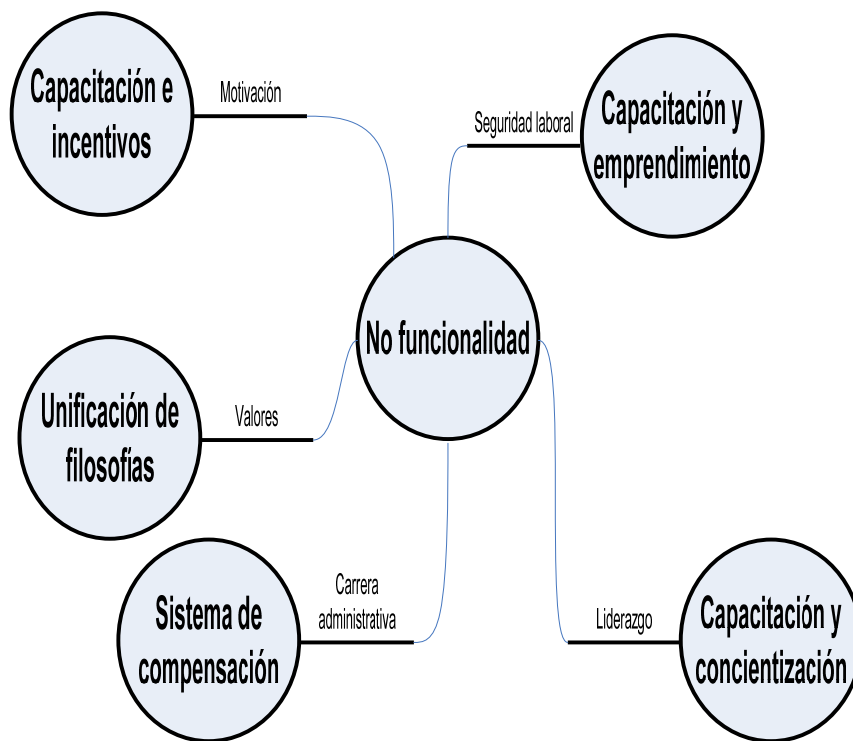
### 3.5.3. Minimizar el riesgo de los conflictos

Los acuerdos de confidencialidad y las restricciones del comercio pueden reducir algunos riesgos de personal descontento o deshonesto, pero nunca puede ser tan eficaz como un equipo de empleados leales y motivados.

### 3.6. Análisis del comportamiento organizacional

El siguiente mapa mental muestra cinco soluciones de problemas, la directriz es dar solución al detonador, al resolverlo se puede definir el resultado.

Figura 5. Mapa mental



Fuente: elaboración propia.

El cambio proviene de la actitud, pero la aptitud es secundaria, pero necesaria, porque las brechas son determinantes para el cambio.

La capacitación siempre es necesaria para el personal, pero lo importante es definir un complemento más. El mapa mental señala como soluciones lo siguiente:

Capacitación e incentivos: partiendo de la premisa que la organización es una interacción entre puestos; estos son desempeñados por humanos, la capacitación e incentivos son definidos por el personal, por lo tanto, deben ser el motivo del cambio.

Capacitación y emprendimiento: en las instituciones del estado impera la inseguridad, por el factor político, los procesos cambian constantemente, no existe continuidad del pensamiento administrativo y de los proyectos; cuando los resultados no son los deseados se desprenden de la alta gerencia, por lo tanto esos factores muestran inseguridad en el clima organizacional. La corrección es crear sociedades solidaristas con la finalidad empresarial, para tener una seguridad laboral extra institucional.

Capacitación y concientización: debe iniciarse una capacitación en el liderazgo situacional, el cual hace que la organización busque la participación y posteriormente el facultar subordinados para convertirlos en colaboradores. Si no existe lineamientos jerárquicos, no es posible hacer cambios en estructuras más flexibles orientadas a los resultados.

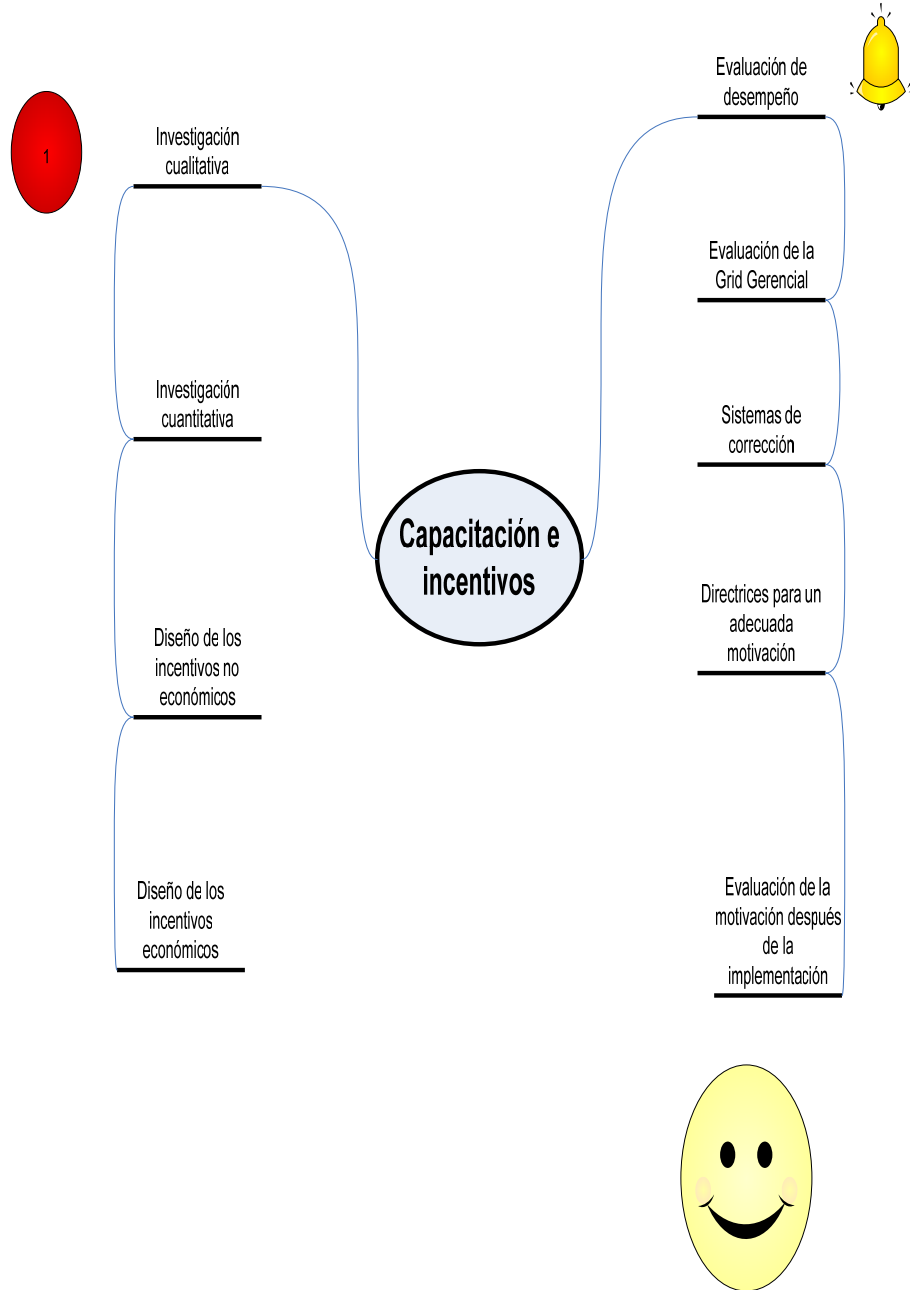
Unificación de filosofías: la unificación de las filosofías obedece a una alineación total de la información y de la acción, si se parcela la planificación lo



difícil es medir la acción, cada departamento actuará anárquicamente bajo los lineamientos jerárquicos.

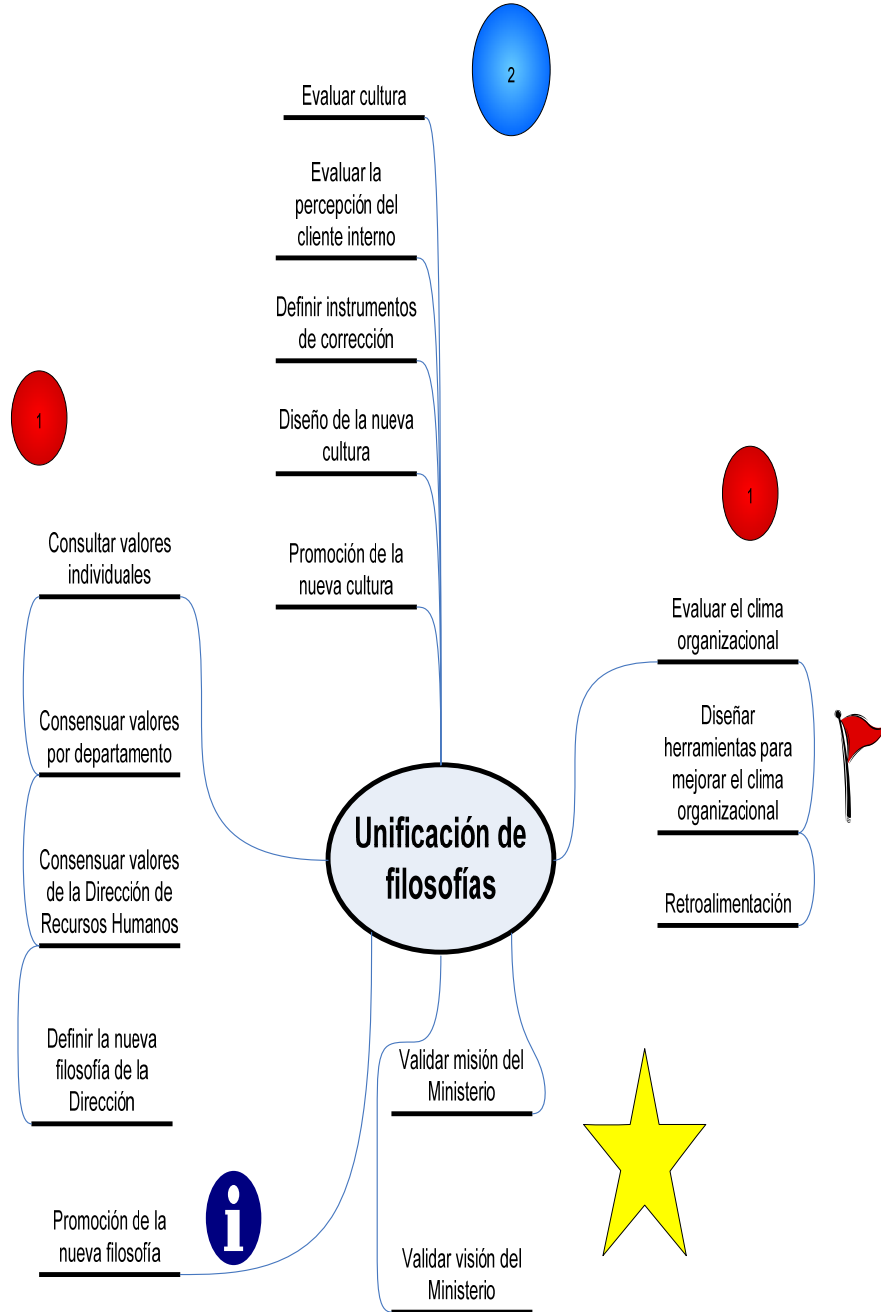
Sistemas de compensación: la satisfacción es un componente de organización que puede causar improductividad, el renglón más insatisfecho es el 011, esto hace que sea necesario hacer de la administración, una carrera, ya que la satisfacción que demanda la institución es alta.

Figura 6. Capacitaciones e incentivos



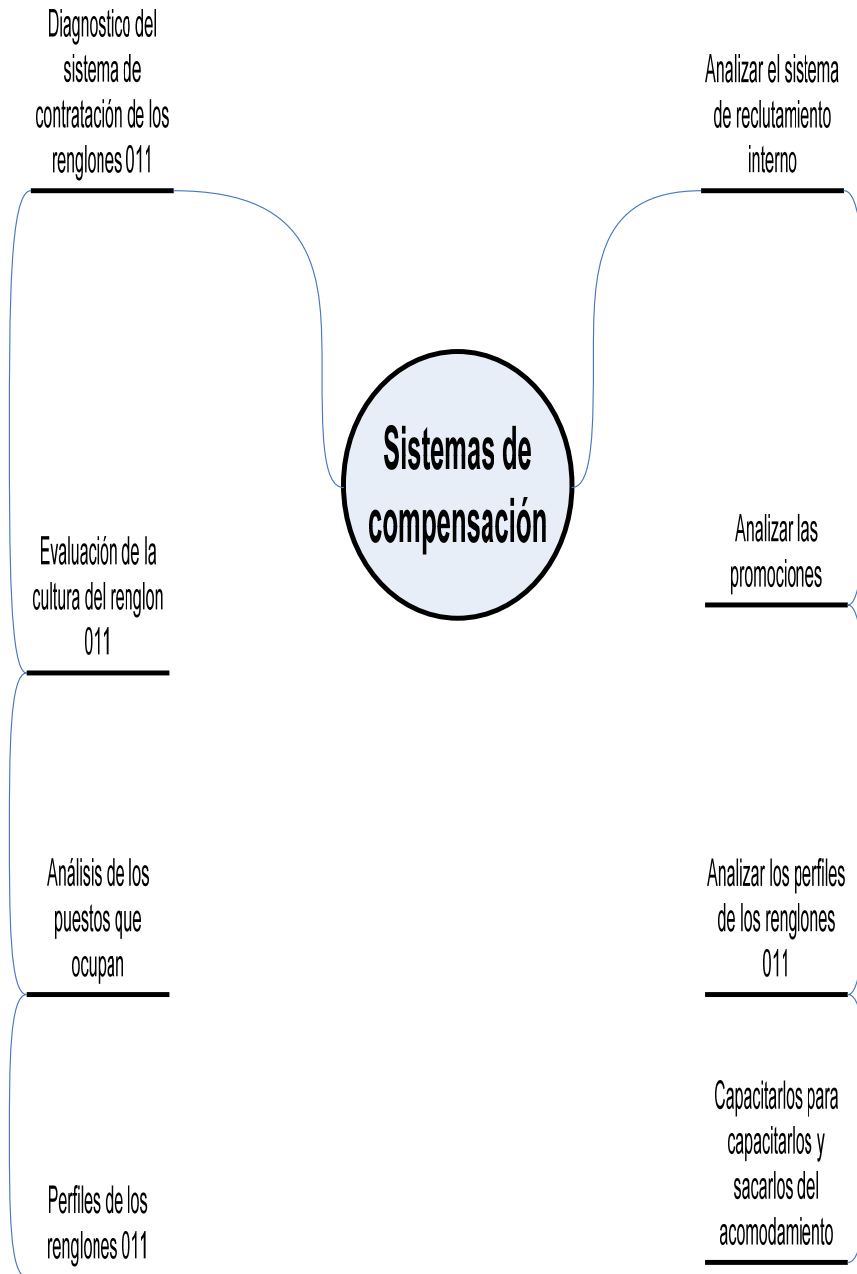
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Unificación de filosofías



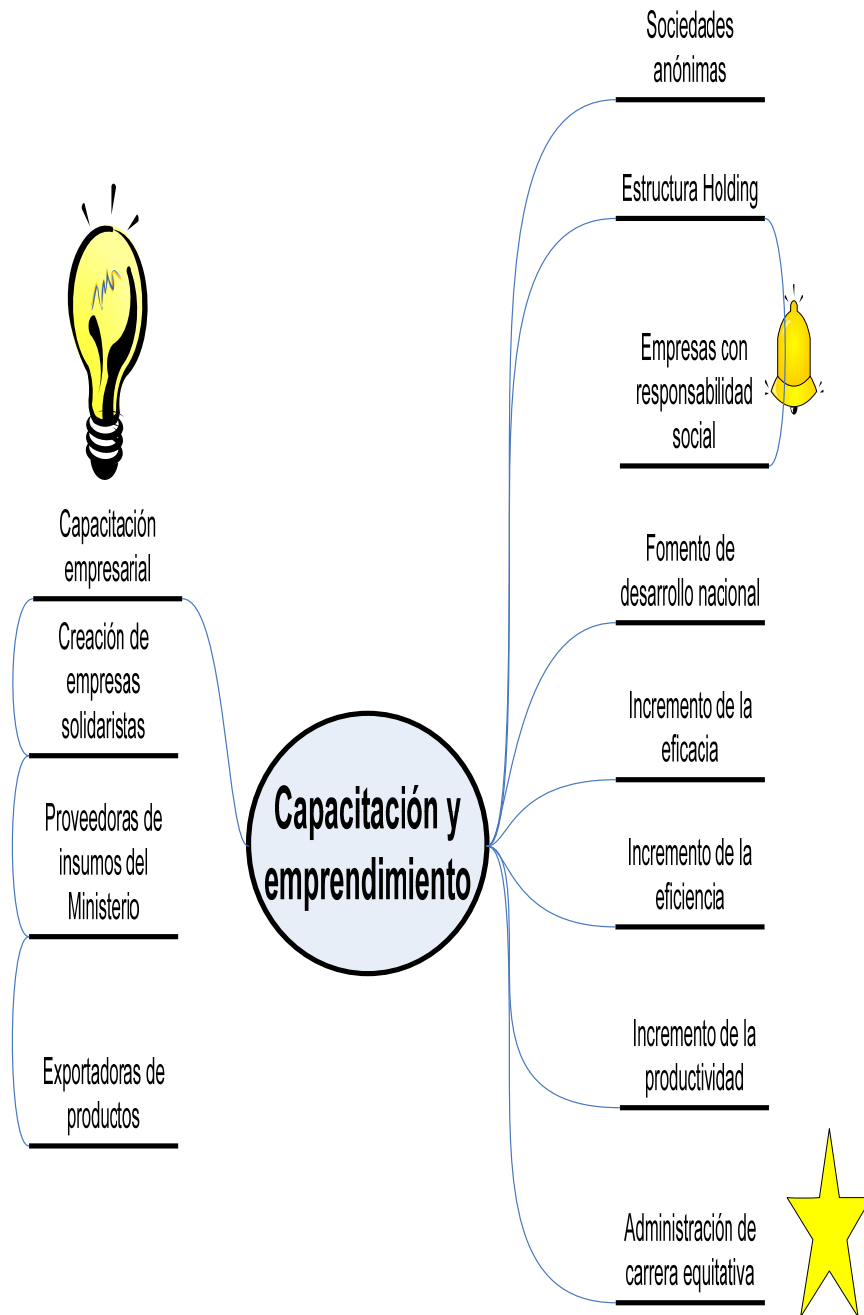
Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Sistemas de compensación**



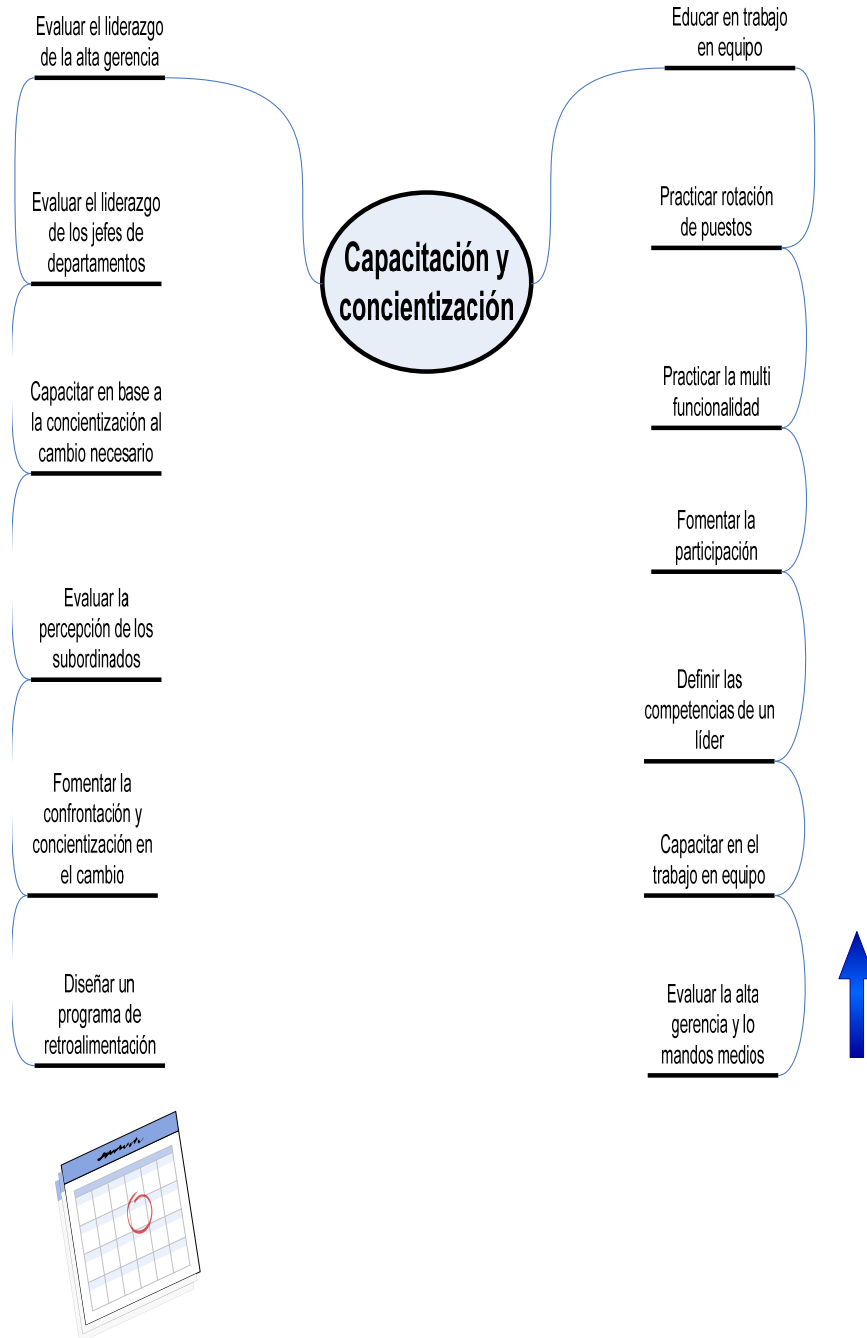
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Capacitación y emprendimiento**



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Capacitación y concientización**



Fuente: elaboración propia.

### **3.6.1. Cultura**

La cultura del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es de resentimiento, de pocos valores, que debe cambiar con mercadeo interno, es por ello que lo primero es hacer valer los derechos, motivar para el cambio, ningún fortalecimiento institucional sucede hasta que la organización valora a sus colaboradores.

### **3.6.2. Clima organizacional**

El clima organizacional es una esfera de vidrio frágil y fácil de perder el equilibrio.

Todo cuando se piense que no cambia, en una sola decisión cambiará, por lo tanto, se necesita mejorar las expectativas de los colaboradores.

Se necesita mejorar las condiciones laborales, la motivación y los incentivos.

### **3.6.3. Falta de Análisis entre la Interacción de la Estructura Organizacional**

La falta de análisis hace que la organización no esté preparada para el cambio, para el fortalecimiento interno; lo mejor es educar y mejorar la percepción del empleado y colaborador.





## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1. Cultura**

Para adquirir cultura, es necesario cambiar los hábitos, entre ellos: la puntualidad, la responsabilidad. El mercadeo interno cambia la cultura, fortalece las debilidades y mejora el ambiente laboral.

Los problemas son importantes, porque son los indicios de los resentimientos, de los descontentos.

#### **4.1.1. Orígenes**

Los orígenes de la cultura se remontan a la Constitución de la institución, las diferentes administraciones hacen que cambie el pensamiento y la filosofía de la organización.

Los manuales administrativos pueden reflejar cultura, filosofía, una es que se escriba y la otra es que se cumpla.

#### **4.1.2. Valores culturales**

Los valores institucionales deben difundirse y promocionar el cambio de valores, motivar a los colaboradores a la distinción de la vida con excelencia.

La filosofía del cambio es que trabajar para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es algo de mucho valor, se debe promocionar el amor hacia la institución.

#### **4.2. Clima organizacional**

El clima organizacional es un cambio dinámico, sólo puede sostenerse si se crea la política de promoción por el buen desempeño, y así fomentar la carrera administrativa.

La seguridad es algo necesario para fomentar un buen clima organizacional, si las personas saben que la organización compensa sus esfuerzos.

#### **4.3. Alta gerencia**

El pilar de la implementación la tiene la Dirección General de Recursos Humanos, si su disposición al cambio no se refleja en sus acciones, nunca se podrá alcanzar el primer peldaño del plan de fortalecimiento.

Para el fortalecimiento institucional es necesario cambiar las acciones de los sindicalizados, fomentar e ir más lejos cada día, fortalecer las debilidades de la institución, en este caso, es el liderazgo, lo mejor es formar líderes, facultarlos y dejarlos actuar.

#### **4.3.1. Participación**

La Dirección General de Recursos Humanos en la medida que se requiera, es preciso acompañar y orientar a las personas en cada uno de los pasos que van dando hasta su incorporación laboral y mejoramiento de la curva de aprendizaje: manteniendo el nivel de motivación, reforzando hábitos, habilidades y competencias para mejorar su desempeño.

#### **4.3.2. Persuasión**

La Dirección General de Recursos Humanos debe analizar todos los sucesos, los hechos para tomar una decisión, lo importante es persuadir a una organización para que los resultados sean evidentes.

El proceso de implementación del plan de fortalecimiento cambia, si la Dirección General de Recursos Humanos lo apoya incondicionalmente.

#### **4.4. Información a los colaboradores**

Se necesita elaborar folletos, murales para informar a los colaboradores (servidores públicos y personal de contratos), sobre el proyecto del fortalecimiento institucional.

##### **4.4.1. Información**

El informar debe plantearse y solicitar a los colaboradores una opinión, participación, que hagan suyo el proyecto de fortalecimiento institucional.

#### **4.4.2. Documentos informativos**

El documento informativo debe de presentar los aspectos del diagnóstico, de la solución a los problemas que observaron, las soluciones y el cambio de filosofía organizacional.

#### **4.4.3. Desarrollo organizacional**

Para un plan de fortalecimiento, lo primero es aumentar el poder adquisitivo de los empleados y colaboradores, la forma de hacer es con la creación de sociedades solidaristas, empresas solidarias, con la premisa que se forme un eslabón de empresas (*clúster*) de salud.

Cuando el poder adquisitivo de los empleados cambie, serán servidores públicos con visión empresarial, con sentido de pertenecer al Ministerio para poder ser empresarios, por lo tanto se mejora su calidad de vida.

Las soluciones a las peticiones sindicales no tendrán sentido, el gobierno de Guatemala no tiene tantos recursos financieros para aumentos salariales para contra restar la inflación.

El desarrollo organizacional se da, cuando el servidor se siente productivo, que las empresas que la forman son competitivas y con responsabilidad social.

#### **4.5. Colaboradores**

El fortalecimiento lo hacen los colaboradores, no lo hace el diseñador, la Dirección General Recursos Humanos, si no se vende la idea, no existe el

cambio; la nación necesita aprender lo importante que es el trabajo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

#### **4.5.1. Información**

La información que se presenta al usuario es el componente inicial para despertar la curiosidad, es un incentivo que puede iniciar la motivación al cambio.

Las estructuras burocráticas se mueven muy lentamente, pero cuando toman el ímpetu lo hace hasta alcanzar las metas, los objetivos y la visión alineada con cada esfuerzo.

#### **4.5.2. Ideas aprobadas por el sindicato**

El sindicato pelea por el poder, defiende causa poco justas, en la historia sindical los seguidores del líder a veces no están satisfechos con su labor, lo importante es probar que la sociedad solidarista deja mejor beneficio y hace que la empresa solidaria los deja sin estereotipos.

El cambio de modelos mentales deja a los sindicalistas sin fundamento y quizá sin agremiados.

#### **4.5.3. Persuasión**

La persuasión es difícil, lo mejor es dejar que expresen sus propias ideas, vender la idea en masa es mejor que individualmente, el mercadeo es complicado, pero a su vez es difícil de analizar el negar la consecuencias, el

hecho que las personas tengan mayor poder adquisitivo hace que la organización tenga trabajadores más satisfechos.

#### **4.6. Otros entes**

La normalización de las operaciones entre empresas constituidas como sociedad anónima puede ser el sustento a una empresa solidaria, como no existe una regulación en la legislación guatemalteca, puede establecerse un contrato atípico para que sustituya las incoherencias entre el funcionamiento de ambos entes.

##### **4.6.1. Sociedad**

La sociedad guatemalteca resulta beneficiada, puesto que representa a 33,348 personas empleadas, con representación de familias como de 70%, porque existen algunos nepotismos dentro del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

##### **4.6.2. Entorno político**

El entorno político hace difícil que las instituciones cambien para mejorar, la idiosincrasia del nuevo gobierno cambia y la filosofía institucional también.

Lo importante es vender la idea, no importando la corriente de gobierno.

## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Plan de fortalecimiento**

El plan de fortalecimiento es necesario darle seguimiento, con el transcurrir del tiempo la filosofía cambia, el propósito se puede desvirtuar y desviar del diseño preliminar.

La organización gana por el rendimiento de las empresas satisfechas por la actividad ministerial y por la empresarial.

#### **5.1.1. Indicadores**

Para las empresas solidarias es la rentabilidad, para el Ministerio, las evaluaciones de desempeño.

Existen otros indicadores que se darán con el tiempo, el proyecto debe empezar cuando el eslabón de empresas de salud pueda ser competitivas fuera de la protección del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

#### **5.1.2. Seguimiento**

Con los indicadores definidos, es más loable poder coordinar el seguimiento, si las empresas pueden tener asambleas y dirigir su propio destino, la institución gana mejor nivel de comunicación, y será más fácil la dirección estratégica.

## **5.2. Evitar la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se evita cuando las personas participan, la productividad se observa, porque se trabaja con un doble fin, el tener derecho a ser miembros de una sociedad solidarista, miembros de una empresa solidaria y aparte trabajadores de un desempeño ejemplar.

### **5.2.1. Información asertiva**

Como toda sociedad anónima los accionistas tienen derecho a participar en los actos de la sociedad y en las actividades de la sociedad.

La información que se maneje debe ser asertiva, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social sería el primer Ministerio a nivel latinoamericano que puede experimentar con un nuevo modelo de alinear a los empleados y colaboradores con una visión ministerial.

### **5.2.2. Monitoreo**

Lo que le interesa al Ministerio es el rendimiento laboral y minimizar los conflictos ocasionados por el sueldo percibido, la sociedad cambia cuando cambia esencialmente una familia; se fomenta el desarrollo micro económico y al sumarlo es macroeconómico.

## **5.3. Metodología de la evaluación**

La evaluación está en dos sentidos, el primero tiene como objetivo ver resueltos los problemas de eficiencia laboral; luego los problemas de eficacia, que son de orden subjetivo.



El número de conflictos se minimizan, los sindicatos tienden a desaparecer, esto es tener un polo de desarrollo más profundo que dar empleo.

### **5.3.1. Indicadores**

El indicador mejor utilizado es la medición del clima organizacional, se puede mejorar las relaciones interpersonales, el liderazgo mejora, la participación, la identidad por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

### **5.3.2. Resultados**

Los resultados será tener personas más efectivas, mejor rendimiento empresarial, menos conflictos laborales y un fomento al desarrollo nacional, ejemplo digno a seguir para el crecimiento del país.

### **5.3.3. Efectividad**

Es el resultado de la eficacia, eficiencia y la productividad laboral, por lo tanto una persona efectiva es un mejor ciudadano, alguien quien comparte su estado emocional, cambiando su actitud.

#### **5.3.3.1. Eficacia**

Como se sienta el colaborador; una persona que satisface sus necesidades fisiológicas, de seguridad, en la escala de Maslow, la persona será feliz.

### **5.3.3.2. Eficiencia**

La eficiencia es la razón que conlleva la división de los resultados obtenidos dividido los resultados esperados, por lo tanto los procesos serán menos tardados, y mejorar la atención para el usuario.

### **5.3.3.3. Productividad**

La productividad es lo más deseado dentro de un sistema, pero el cambio hacia ello será un proceso de educación orientada hacia la calidad.

## CONCLUSIONES

1. El plan de fortalecimiento beneficia a la institución, porque mejora las relaciones entre el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y los trabajadores.
2. Las causas de no funcionalidad del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es la falta de liderazgo, se cambian los directores y no siguen las mismas políticas que inició el período presidenciable, por ende, esto hace que se aleje de la funcionalidad.
3. La cultura es de acomodamiento entre los servidores públicos, puede desprender pesimismo y el control puede convertirse en yugo.
4. La causa de los conflictos laborales se suscitan por el sistema de compensación monetaria y la insatisfacción por falta de identidad.
5. Cuando se tienen ocho organizaciones sindicales, cualquier modificación que permita desintegrar los sindicatos, será mejor que cualquier otra propuesta.
6. Los vínculos son operativos, pero en ninguno de ellos se describe cómo mejorar las condiciones de trabajo o los incentivos pecuniarios o no pecuniarios.

7. La identidad unifica la visión, alinearla es alinear las unidades ejecutoras para que puedan comprender y persuadirse que son regidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

## RECOMENDACIONES

1. Para elaborar el plan de fortalecimiento institucional es importante educar, mejorar la comunicación; al principio se necesita informar del proyecto y definir cuáles son los beneficios del empleado y colaborador.
2. El liderazgo se genera a través de buscar oportunidades para encontrar un valor agregado de la organización, el liderazgo se practica y se lleva a la realidad con la venta de nuevas ideas.
3. La actitud es la clave para superar la tendencia a mantener experiencias desagradables, y el cambio del pesimismo por pensamientos positivos, se debe elaborar un campaña publicitaria para erradicar el pesimismo.
4. Crear incentivos no pecuniarios para contra restar la deficiencia del sistema de compensación.
5. La propuesta es crear empresas solidarias para crear desarrollo en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y resolver los conflictos laborales.
6. Resolver los problemas que reflejan los climas organizacionales y mejorar la deficiente cultura a través de un mercadeo interno.
7. La visión se alinea cuando los trabajadores y colaboradores se sienten parte del proyecto y entonces se sienten productivos.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BELTRÁN LÓPEZ, Luís Fernando. *Diseño e implementación de un sistema de recursos humanos, en una empresa de servicio*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 10 p.
2. BUTTERISS, Margaret. *Reinventando recursos humanos*. México: EDIPE, 2000. 15 p.
3. CHIAVENATO, Adalberto. *Iniciación a la administración de personal*. México: McGraw-Hill, 1993. 50 p.
4. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8ª ed. México: Prentice Hall, 2002. 50 p.
5. DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 2ª ed. México: Thompson, 2000. 15 p.
6. JONSON, Gerry. *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006. 35 p.
7. KAUFMAN, Roger; STONE, Bruce. *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México: Trillas, 1987. 25 p.
8. KOONTZ, Harold; HEINZ, Weihrich. *Administración*. 12ª ed. México: McGraw-Hill, 2004. 50 p.

9. RANDALL, Schuler; DOLAN, Simon. *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill, 1999. 10 p.
10. THOMPSON, Arthur; *Administración estratégica*. 13ª ed. México: McGraw-Hill, 2004. 25 p.
11. ULRICH, Dave; LOSEY, Michael R. LAKE, Gerry. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. México: EDIPE, 2000. 10 p.



## APÉNDICE

Mejoramiento de la productividad laboral

El sistema de información de la Dirección General de Recursos Humanos requiere la identificación de los procesos y los requerimientos básicos.

### **Administración de puesto:**

1. **Clonación de documentos** implica reemplazar variables referidas de la base de datos en modelos de documentos para sustitución de copiar y pegar en documentos legales (*aumenta la productividad, ahorra tiempo, mejora la eficiencia en la gestión*): contratos (módulo elaborado), resolución ministerial de nombramientos, conocimientos de envíos (pero externos, porque los internos desaparecen), Resolución de Delegación de Firmas, Acuerdo Ministerial de Cláusulas, Resolución Ministerial de Delegación de Funciones, Acuerdo Ministerial de Prórroga de Contrato, Oficio o Providencia del expediente (dirigido a la Autoridad Nominadora), Resolución Ministerial de Rescisión de Contrato, Resolución Ministerial por cese de relación laboral, por defunción, Resolución Ministerial de aceptación de renuncia, Resolución Ministerial de aceptación de renuncia por jubilación, Oficio de Rechazo, Dictamen de Prestaciones, Términos de Referencia con base a los perfiles de puestos. Termina el proceso en el llenado del Formulario único de Movimiento de Personal (FUMP).

2. **Control del reloj de ingreso y salida**, el sistema llevará el control de ingreso y de cualquier salida del personal en el transcurso de su actividad, a los

renglones permanentes con reporte diario, semanal, mensual, que genere llamadas de atención por infracciones en el tiempo de servicio.

3. **Historial de trabajo de los usuarios**, para monitorear expedientes, y de la productividad del trabajador.

4. **Manejo de documentos en PDF**, para evitar el tráfico y deterioro de expedientes, algunos se pueden trabajar paralelamente ahorra tiempo. Los correlativos de cada departamento sobran, por lo tanto, son reemplazados por un identificador del caso o correlativo del caso. Estos documentos se hacen en el ingreso físico al MSPAS.

5. **Generación de reportes** de nombramientos, contratos y el estado de los mismos en el proceso. Avances en las mediaciones.

6. **Control de expedientes entre departamentos y ONSEC.** Específicamente entre movimiento de personal, sueldos y salarios, descuentos judiciales y ONSEC.

7. **Evaluación Psicométrica** con software registrado, costo aproximadamente de Q.25 000,00, la ventaja es que hace el análisis de las respuestas y determina, personalidad, actitud y aptitud.

**Administración de Remuneraciones:** *este proceso está implementado a través de Guate nóminas*, lo que el sistema debe verificar es que la ejecución presupuestaria no sea deficitaria y que existan reportes del consumo del presupuesto con la componente de recursos humanos.

**Administración del desempeño,** automatizar un examen para que las respuestas sean analizadas para obtener un resultado, esto no puede ser

genérico, el sistema puede permitir ingresar preguntas y respuestas para su evaluación. Este módulo se desarrolla por el departamento de Desarrollo Organizacional.

**Administración de incentivos**, control de puestos vacantes para promover ascensos y carrera administrativa.

**Administración de conflictos**, automatizar un examen para que las respuestas sean analizadas para obtener un resultado, el sistema puede permitir ingresar preguntas y respuestas para su evaluación.

**Administración de registros y acreditaciones**, registro de documentos de acreditación de técnicos, de profesionales, representa una fotografía, registro del documento del interesado, Clonación de certificaciones de registros extendidas por el Departamento de Formación.

La información que se requiere por proceso es:

- Aprovisionamiento de puestos
- Administración de puestos
- Evaluaciones psicométricas (*software* que puede comprarse), el personal seleccionado ingresará sus datos al formulario.
- Acciones de personal
- Elaboración de contratos (*software* implementado)
- Elaboración de nombramientos (modelo con variables insertas para relacionar el texto con la base de datos).
- Registro de los movimientos de personal
- Registro y control de licencias
- Registros de ingreso a la organización

- Registros de salida de la organización
- Administración de remuneraciones
- Administración de sueldos por guate nóminas
- Administración de pagos de contratos por ordenes de compra
- Administración de descuentos judiciales
- Administración de desempeño
- Evaluación del desempeño automatizado
- Administración de incentivos
- Administración de incentivos
- Administración de puestos vacantes
- Administración de conflictos
- Evaluación del clima organizacional
- Administración de registros y acreditaciones
- Registros de diplomas y títulos

#### Administración de puestos

Administración de puestos	<b>Entrada</b>
	Contratación
	Nombramiento
	Reclutamiento
	Selección
	<b>Proceso</b>
	<b>Movimiento de personal:</b>
	<i>Aprensión</i>

	<i>Ascensos</i>
	<i>Detención</i>
	<i>Entrega de puesto</i>
	<b>Licencias:</b>
	<i>Actividades sindicales</i>
	<i>Beca</i>
	<i>Cargo eleccionario</i>
	<i>Causa justificada</i>
	<i>Período pre y post natal</i>
	<i>Por estudios</i>
	Asignación de funciones
	Avisos de suspensión IGSS
	<i>Permutas</i>
	<i>Primer ingreso</i>
	<i>Prisión preventiva</i>
	Régimen disciplinario
	<i>Reinstalaciones</i>
	<i>Restituciones</i>
	Suspensiones disciplinarias

	<i>Toma de posesión</i>
	<i>Toma de posesión a reserva de nombramiento</i>
	<i>Traslados</i>
	<b>Salida</b>
	Abandono
	Despido
	Fallecimiento
	Invalidez
	Jubilación
	Renuncia
	Rescisión de contrato

Verificación de procesos

Administración de remuneraciones

Administración de remuneraciones	<b>Entrada</b>
	Creación de registro de empleado
	Embargos civiles, judiciales y familiares

	Levantamiento de embargo
	Órdenes de compra
	Pago de nóminas adicionales
	Pago de prestaciones laborales
	Programación presupuestaria
	Solicitud de corte de salario
	Solicitud de notas de créditos
	<b>Proceso</b>
	Descargo de pagos de Guate nóminas
	Elaboración de registros de reintegros
	Liquidaciones
	Mantenimiento de cuadros de movimiento de personal
	Solicitud de notas de crédito
	Programación presupuestaria
	<b>Salida</b>
	Descargo de pagos en el sistema de guate nóminas
	Informes a Juzgados
	Solicitud de certificación de descuentos

### Administración de desempeño

Administración del desempeño	<b>Entrada</b>
	Evaluación del desempeño
	<b>Proceso</b>
	Capacitación
	<b>Salida</b>
	Candidato a ascenso
	Compensación económica
	Compensación no económica
	Destitución

### Administración de incentivos

Administración de los incentivos	<b>Entrada</b>
	Evaluación del desempeño
	<b>Proceso</b>
	Calificar parámetros
	<b>Salida</b>
	Ascensos
	Compensación económica



	Compensación no económica
--	---------------------------

Administración de conflictos

Administración de conflictos	<b>Entrada</b>
	Evaluación del clima
	<b>Proceso</b>
	Pro actividad en acciones de personal
	<b>Salida</b>
	Mediación

Fuente: elaboración propia.