



Universidad Mayor de San Simón
Escuela Universitaria de Postgrado U.M.S.S.

Facultad de Medicina

Escuela de Graduados y Educación Continua
Centro para el Desarrollo de la Gerencia Social

Maestría en Salud Pública

Mención: Gerencia en Salud

TESIS DE GRADO

**“SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS”**

OFICINA CENTRAL SEDES CHUQUISACA

Trabajo de Grado para optar al Título de
Magíster en Gerencia en Salud Pública

Tesista:

Dr. Edgar Remmy Stevenson Zamorano

TUTOR: Dr. MSc. Daniel Illanes Velarde

Septiembre del 2004

COCHABAMBA – BOLIVIA



RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en la Oficina Central del SEDES Chuquisaca, principalmente como un análisis del Sistema de Administración de Personal y posterior propuesta de un nuevo sistema de Administración de Personal, el cual pueda ser adecuado y se encuentra enmarcado en normativa legal vigente que afecta a las instituciones públicas dependientes del Estado; a la normativa legal vigente nos referimos a ley N° 2027 estatuto del funcionario publico, ley N° 2104; ley modificatoria de la ley 2027, ley N° 1178; ley de administración y control gubernamentales, normas básicas del sistema de administración de personal.

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la institución pudimos identificar con claridad que el Sistema de Administración de Personal que actualmente rige el funcionamiento de la institución se encuentra fuera de la normativa legal vigente; realizado el análisis de cada uno de los componentes de la Administración de Personal, como; reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño y control y la motivación; se pudo identificar las principales deficiencias del actual Sistema de Administración de Personal, de ahí la propuesta de un Nuevo Sistema de Administración de Personal enmarcado en la leyes vigentes, que además pueda ayudarnos a ejecutar una Gestión de Recursos Humanos con mayor eficiencia y eficacia, de este modo poder brindar un mejor servicio a los beneficiarios y por ende cambiar la mala imagen actual de la institución ante la opinión pública.

Los resultados obtenidos por la presente investigación nos dan la razón para la proposición de este Nuevo Sistema de Administración de Personal, todo en base al análisis del personal actual y además sabemos que no todo es inadecuado sino que es necesario realizar modificaciones, sobre todo desde el reclutamiento y selección del personal, y la reubicación del actual personal en cargos donde se puedan desenvolver con mayor eficiencia y sobre todo que se encuentren capacitados para el mismo, de esta manera mejore el servicio y la imagen de la institución.

INDICE

CAPITULO I	
1. Antecedentes	1
2. Identificación del problema	2
3. Formulación del problema	4
4. Justificación	4
CAPITULO II	
1. Objetivos	6
a. Objetivo General	6
b. Objetivos Específicos	6
CAPITULO III MARCO TEORICO	
1. Administración	7
a. Importancia y campo de acción	8
b. Objetivos de la administración de recursos humanos	9
2. Políticas de Recursos Humanos	9
3. Organo rector del sistema de administración de personal	10
4. Funciones del servicio nacional de administración de personal	10
5. Obligaciones y atribuciones de las entidades públicas	12
6. Componentes de la gestión de recursos humanos	13
A. Reclutamiento de personal	13
I. Pasos previos para llenar la vacancia	14
II. Modalidades de reclutamiento	14
III. Invitación directa	14
IV. Convocatoria pública	15
V. Convocatoria interna	15
VI. Convocatoria externa	15
VII. El reclutamiento de funcionarios interinos	15
B. Selección de Personal	16
I. Evaluación	16
II. Comité de Selección	17
III. Informe de resultados	17
IV. Elección	18
V. Nombramiento	18
VI. Posesión	19
C. Procesos de Inducción o Integración	19
D. Subsistema de Evaluación del Desempeño	20
E. Subsistema de Movilidad de personal	21
I. Proceso de promoción	22
II. Proceso de rotación	22
III. proceso de Transferencia	22
IV. Proceso de retiro	23

F. Subsistema de capacitación productiva	24
G. Subsistema de registro	26
7. Responsabilidad de la función pública	27
8. Clima organizacional	28
9. Motivación de los Recursos Humanos	28
10. Carrera Administrativa	29

CAPITULO IV METODOLOGIA

1. Enfoque de la investigación	30
2. Tipo de estudio	30
3. Fuentes de investigación	31
4. técnicas de investigación	31
5. Operacionalización de variables de estudio	32
6. Análisis estadístico propuesto	32

CAPITULO V DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1. introducción	34
2. Delimitación del tema	34
3. Misión	35
4. Visión	35
5. Análisis de las funciones de las Oficinas Centrales del SEDES Chuquisaca	36
6. Instrumentos orgánicos	38
7. Estructura organizacional vigente en la institución	38
9. Organigrama	39
10. Manual de funciones	41
11. Análisis de las características de los recursos humanos de la Oficina Central del SEDES Chuquisaca	43
12. Grado de instrucción de los empleados en la institución	43
13. Reclutamiento y selección de personal	45
a. Reclutamiento externo	45
14. Principales técnicas de reclutamiento	47
16. Selección de personal	49
17. Técnicas de Selección de personal	49
18. Relaciones laborales	50
19. Capacitación de personal	51
20. Análisis del desempeño	54
21. La motivación	55
22. La comunicación	59
23. Desventajas que impiden el desarrollo de la administración de Recursos humanos	62
24. Determinación de la situación actual del Sistema de administración de recurso humanos	64
25. Análisis FODA de la situación de la Oficina Central del SEDES Chuquisaca	65
26. Conclusiones del diagnóstico situacional	65

27. Recomendaciones	66
---------------------	----

CAPITULO VI PROPUESTA DE INTERVENCION

1. Introducción	67
2. Estructura organizacional	67
3. Pasos para la implementación del sistema de administración de recursos humanos	68
4. Financiamiento para la implementación del Sistema de Administración de Administración de recursos humanos	69
5. Propuesta de ejecución de la implementación del Sistema de Administración de recursos humanos propuesto	69
6. Esquema de implementación del sistema de administración de recursos humanos propuesto	70
7. Primera fase Planificación	71
8. Análisis, descripción y especificación de puestos	72
9. Modalidad de reclutamiento	72
10. Invitación directa	72
11. Convocatoria publica	72
12. Convocatoria interna	73
13. Convocatoria externa	73
14. Reclutamiento de funcionarios interinos	74
15. Segunda Fase - Consecución	75
16. Procesos de reclutamiento	75
17. Modalidad de reclutamiento	75
18. Selección de personal	75
19. Evaluación de personal	75
20. Comité de selección	76
21. Informe de resultados	76
22. Elección	77
23. Nombramiento	77
24. Posesión	77
25 Tercera fase – Proceso de Inducción o integración	77
26. Procesos de evaluación de confirmación	78
27. Cuarta fase – Desarrollo	78
28. Subsistema de evaluación del desempeño	78
29. Proceso de programación de evaluación del desempeño	79
30. Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño	79
31. Formato del programa de evaluación del desempeño	79
32. Subsistema de movilidad del personal	84
33. Procesos del subsistema de movilidad de personal	85
34. Proceso de promoción	85
35. Proceso de rotación	85
36. proceso de transferencia	85
37. Proceso de retiro	85
38. Subsistema de capacitación productiva	86
39. Subsistema de registro	86
40. Mejoramiento de las comunicaciones internas	87

41. Creación de un ambiente propicio	88
42. Motivación y compromiso	89
43. Integración e incentivos	90
44. Recompensas	91
45. Retroalimentación	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	95
Anexo I	95



CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES

El Servicio Departamental de Salud, antes conocido como Unidad Sanitaria, Dirección Departamental de Salud, es una entidad dependiente en forma directa del Ministerio de Salud y Previsión Social. La oficina central de SEDES Chuquisaca la cual cumple funciones específicas como ser coordinar todas las actividades de Salud que se realicen en el Departamento. Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas del Sistema Nacional de Salud, formular el plan departamental de Salud, en base a planes municipales, distritales, provinciales, en concordancia con la estrategia Nacional establecida por el Ministerio de Salud, orientar, asesorar y apoyar a los gobiernos municipales en la formulación de los componentes que rige el Ministerio de Salud y Previsión Social.

Vale pensar en términos de un cambio masivo en todos los niveles organizacionales en relación del comportamiento de los empleados y el énfasis en el desempeño de sus funciones para alcanzar los objetivos del proceso y por ende de la institución.

Se hace necesario capacitar al personal de todos los niveles en las nuevas técnicas, esta capacitación se reflejará en las percepciones de los beneficiarios que a su vez impulsarán la actividad institucional, para lo cual debe prevalecer la coordinación y la cooperación entre departamentos.

La evaluación del comportamiento de los empleados en todos los niveles para analizar la situación en la que se encuentran en cuanto a su capacitación, condiciones de trabajo y motivación, nos ayudará a realizar un diagnóstico claro de la situación actual de la institución.

Como se observa en el organigrama actual de la institución, esta se encuentra dividida en departamentos, los cuales a su vez se subdividen en los diversos programas, y los departamentos específicos de la institución.



SEDES Chuquisaca en la oficina central cuenta con organigrama de tipo horizontal, que presenta una estructura organizacional lineal. En la parte mas alta esta la Dirección Departamental, después la Cooperación Internacional, Consejo Técnico Administrativo este consejo está compuesto por los jefes de Departamentos; el Departamento de Planificación, Departamento de Epidemiología, Departamento de Programas y Servicios, el Departamento de Administración y Finanzas, el Asesor Jurídico Legal y Auditoria interna.

La institución esta compuesta de cuatro Departamentos que son: Departamento de Planificación, Departamento de Epidemiología, Departamento de Programas y Servicios y por ultimo el Departamento de Administración y Finanzas. No obstante en la práctica se desenvuelve con carácter funcional, debido a que la generalidad de los jefes de departamentos posee autoridad sobre todos los trabajadores, cada uno de ellos en sus respectivos departamentos de competencia.

2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Por la importancia que reviste el tener un buen Sistema de Administración de Recursos Humanos dentro de toda empresa o institución, se ha llevado a cabo un análisis de la Oficina Central de SEDES Chuquisaca, donde se ha podido identificar lo siguiente:

El Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de salud de la oficina central de SEDES Chuquisaca cuenta con una organización poco actualizada y no muy funcional, para un adecuado funcionamiento de la oficina Central del SEDES Chuquisaca.

Por lo anterior se puede deducir que con un nuevo Sistema de Administración de Recursos Humanos de la oficina central de SEDES Chuquisaca se podría mejorar los servicios que este brinda hacia la población.



Para analizar la gestión de Recursos Humanos de la Oficina Central del SEDES Chuquisaca, actualmente no existe un manejo de personal de manera especializada, tampoco se cuenta con un estudio para una reestructuración de este.

Se considera insuficiente el número de ítems anuales ocasionando que profesionales sean contratados con ítems que no les corresponde ejerciendo labores ajenas a su especialidad, lo cual hace que el personal esté en puestos de trabajo que no les corresponde. Y en algunos casos se realizan contratos temporales como en el caso PAI, ETS-SIDA, siendo incierto el seguimiento. También se da el caso de profesionales que prestan sus servicios sin sueldo, en espera de la creación de nuevos ítems.

Los programas de capacitación realizados son insuficientes, debido a esto el personal no se halla actualizado en los diversos aspectos de atención al público. Se realizan en determinados intervalos de tiempo para los profesionales en las diferentes cabeceras de áreas. Además abarca un número muy reducido, por factores económicos y de tiempo estos capacitadores no cumplen con las expectativas deseadas, no alcanzando capacitar al número de profesionales deseados.

La poca importancia que se le da en el actual sistema a la supervisión y control de los recursos humanos hace que las funciones del personal no sean del todo óptimas y esto afecta en el servicio que se presta a la población. En el aspecto de la definición de las tareas de cada cargo estas no están claramente definidas ya que existe personal que cumple funciones que no le corresponden, debido a esto, se puede ver la poca eficiencia en el trabajo.

También se pudo observar que existen deficiencias en las actividades de reclutamiento y selección de Personal en general por lo cual la eficiencia del desempeño del Personal no es la más adecuada para el servicio de salud que



ellos brindan tomando en cuenta que la relación que tienen es directa y de mucha responsabilidad.

No existe una motivación adecuada en SEDES. La falta de motivación incide en la ausencia de un compromiso del personal hacia la institución y por ende hacia la sociedad a la cual se presta el servicio.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo un Sistema de Administración de Recursos Humanos basado en la normativa legal vigente podría mejorar el desempeño del personal en la Oficina Central de SEDES Chuquisaca, para lograr una máxima eficacia y eficiencia en la institución y por ende la calidad y calidez en la prestación de servicios de salud a los beneficiarios?

4. JUSTIFICACIÓN

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se pretende analizar el grado de cumplimiento de las leyes, decretos y resoluciones vigentes en nuestro país, sobre todo lo que regula la Ley SAFCO N° 1178 en su art. 9 de Sistema de Administración de Personal, que dice textualmente: “El Sistema de Administración de Personal en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos de los mismos”; además del cumplimiento al art. 45 de la Ley 1178, en su capítulo V de “Responsabilidad por la Función Pública”.

También las actividades deben estar regidas por el estatuto del Funcionario Público, en actual vigencia.