



OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
Regional de las Américas

Proyecto de Atención Primaria de Salud y Nutrición

Plan integral de capacitación para el fortalecimiento del proceso de gestión integral de suministros





Proyecto de Atención Primaria de Salud y Nutrición

Plan integral de capacitación

para el fortalecimiento del proceso
de gestión integral de suministros.

Guatemala, 2024

El Proyecto APS y Nutrición fue implementado por la OPS/OMS en Guatemala en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional, autoridades municipales y ancestrales.

El Proyecto busca contribuir a la reducción de la malnutrición en menores de 5 años, adolescentes, mujeres en edad reproductiva, con énfasis en los primeros 1000 días de vida, en 22 municipios priorizados de los departamentos de Huehuetenango, Quiché, Chiquimula, y Alta Verapaz.

Esta iniciativa busca apoyar la implementación y ampliación de un Modelo Integral de Atención Primaria de Salud que permita el acceso, cobertura, pertinencia cultural y calidad de la atención en salud y nutrición con la participación de la comunidad.

La revisión técnica y edición estuvo a cargo del equipo del Proyecto APS y Nutrición y de la Representación de la OPS/OMS en Guatemala.

Esta publicación constituye un bien público internacional. Se autoriza su reproducción total o parcial bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 IGO (CC BY-NC-SA 3.0 IGO), siempre que se cite la fuente de manera apropiada.

Con arreglo a las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra con fines no comerciales, siempre que se utilice la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons y se cite correctamente. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) respalda una organización, producto o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la OPS.

Ficha catalográfica

Proyecto de Atención Primaria de Salud y Nutrición (APS y Nutrición)

Plan integral de capacitación para el fortalecimiento del proceso de gestión integral de suministros. Guatemala: OPS/OMS; 2024

40 p.: il.

1. Atención Primaria de Salud. 2. Gestión en Salud. 3. Programas Nacionales de Salud. 4. Personal de Salud. 5. Eficiencia Organizacional. 6. Cursos de Capacitación. 7. Guatemala

Cita recomendada: Proyecto de Atención Primaria de Salud y Nutrición (APS y Nutrición). ***Plan integral de capacitación para el fortalecimiento del proceso de gestión integral de suministros.*** Guatemala: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS); 2024



Esta publicación ha sido elaborada con la cooperación técnica de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE). Su contenido es responsabilidad exclusiva de la OPS/OMS y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Índice

1. Acrónimos.....	10
2. Introducción	11
3. Justificación	12
4. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	13
4.1. DDRISS IXIL.....	14
4.2. DDRISS Chiquimula Información Reportada Por La Unidad Ejecutora.....	16
4.3. Hospital de Nebaj.....	17
4.4. Hospital de Chiquimula.....	19
5. Gestión de capacitación por unidad ejecutora	22
6. Conclusiones relevantes de la gestión de capacitaciones.....	23
7. Objetivos.....	24
7.1. Objetivo general.....	24
7.2. Objetivos específicos	24
8. Meta.....	25
9. Principios rectores de la capacitación	25
10. Etapas del plan Integral de Capacitación	26
11. Perfil de participantes	26
12. Plan de capacitación	27
13. Enfoque pedagógico y metodología	35
13.1. Enfoque pedagógico	35

13.2. Metodología	35
14. Recursos, materiales de apoyo	37
15. Evaluación	37
16. Indicadores de cumplimiento del plan	38
17. Cronograma	39

Índice de tablas

Tabla 1. DDRISS Ixil (n=8)	15
Tabla 2. Principales brechas de capacitación y recomendaciones para la DDRISS Ixil	15
Tabla 3. DDRISS Chiquimula (n=5)	16
Tabla 4. Principales brechas de capacitación y recomendaciones para la DDRISS de Chiquimula	16
Tabla 5. Hospital de Nebaj (n=5)	18
Tabla 6. Principales brechas de capacitación y recomendaciones para Hospital de Nebaj	18
Tabla 7. Hospital Chiquimula (n=5)	20
Tabla 8. Principales brechas de capacitación y recomendaciones para Hospital de Chiquimula	21
Tabla 9. DDRISS de Ixil-Chiquimula, Hospital de Nebaj y Chiquimula	22
Tabla 10. Perfil de participantes	26
Tabla 11. Marco temático por módulo	27
Tabla 12. Contenido Por Tema	31
Tabla 13. Cronograma	38

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo	14
Figura 2. Personal capacitado por tema	14
Figura 3. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo (n=28 capacitaciones reportadas)	17
Figura 4. Personal capacitado por tema, (n=10)	17
Figura 5. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo	19
Figura 6. Personal capacitado por tema, hospital de Chiquimula	19

1. Acrónimos

ASIS	Análisis de Situación de Salud
BPAD	Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución
DDRISS	Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud
DMS	Distrito Municipal de Salud
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
PACC	Plan Anual de Compras y Contrataciones
PEI	Plan Estratégico Institucional
PET	Plan Estratégico Territorial
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada

2. Introducción

El plan integral de capacitación para fortalecer las capacidades del personal involucrado en la gestión de suministros de las unidades ejecutoras establece las prioridades formativas necesarias para cerrar las brechas en la ejecución de los procesos, abordando los ámbitos estratégico, sustantivo, de apoyo y de mejora continua.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo; modificando sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación, como parte del desarrollo de los Recursos Humanos (RRHH), consiste en una serie de etapas y condiciones diseñadas para integrar al colaborador a su puesto, mejorar, mantener su eficiencia y favorecer su crecimiento personal y profesional en la institución. También se entiende como un conjunto de métodos, técnicas y recursos aplicados para diseñar e implementar acciones que optimicen el desarrollo de los procesos.

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor rendimiento en el puesto asignado; ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades. Asimismo, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el sentido de pertenencia del colaborador a la institución.

El presente plan es complementario a la propuesta de mejora del *Plan integral de gestión de suministros*, que busca agilizar los procesos de dicha gestión para obtener una respuesta oportuna, con calidad y administración óptima de los recursos financieros que se disponen para la ejecución de los procesos que enmarcan el quehacer sustantivo de los servicios de cada unidad ejecutora.

3. Justificación

El recurso más valioso de cualquier organización es su personal, ya que la conducta y el desempeño de los individuos afectan directamente la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

Un personal motivado y que trabaja en equipo es clave para el éxito de una organización. La base de esa motivación radica en la calidad del trato recibido por parte de sus superiores, especialmente en la confianza, el respeto y el estímulo diario. Además, el ambiente laboral y su impacto en el desempeño individual también juegan un papel fundamental.

Tales premisas resaltan la capacitación como un pilar fundamental para mantener, modificar o transformar las actitudes y comportamientos del personal, orientándolos a mejorar los servicios ofrecidos. En particular, para quienes gestionan suministros en los servicios de salud, la capacitación es clave para garantizar una atención de calidad.

En tal sentido, se plantea el presente Plan integral de capacitación para el fortalecimiento del proceso de gestión integral de suministros del personal involucrado en la Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud (DDRIS) y hospitales de alcance. Esto debido a que el resultado del diagnóstico de necesidades evidenció que la brecha no solo existe en las áreas sustantivas de su quehacer, sino también en el nivel de motivación y conocimiento del marco estratégico de la institución, y el cómo gestionar la mejora continua. Se destaca que la mayoría del fortalecimiento de capacidades se enfoca en los colaboradores de los procesos sustantivos de atención, dejando en segundo plano los procesos de apoyo.

4. Diagnóstico de necesidades de capacitación

La información analizada es solo de carácter indicativo y se emplea para responder las siguientes preguntas basándose en los datos proporcionados:

- ¿Existe evidencia de un proceso estructurado de gestión de capacitaciones?.
- ¿Se evidencia algún proceso estandarizado de seguimiento y evaluación de capacitaciones?.
- ¿Cuál es el personal involucrado en la gestión de suministros, según las unidades ejecutoras, que recibe mayor capacitación? ¿Esto es coherente con las respuestas de los actores encuestados directamente?.
- ¿Es necesario fortalecer las capacidades del personal que interviene en el proceso en temas específicos y complementarios?.

El diagnóstico se obtuvo desde dos vertientes de información:

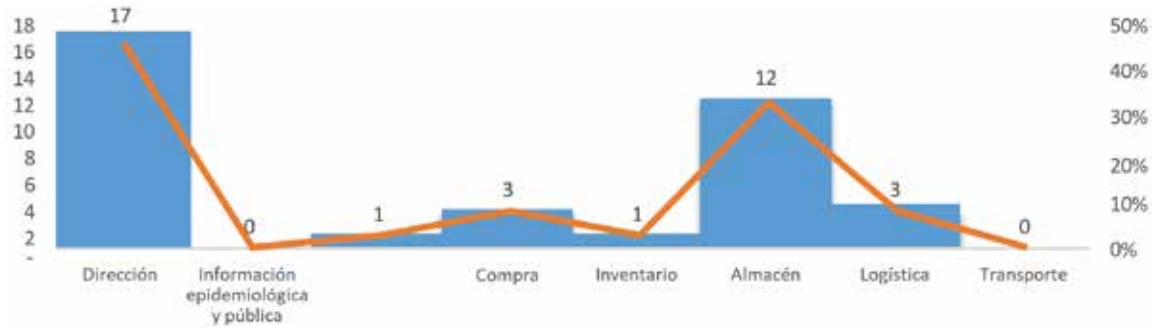
- La persona encargada de RRHH de la unidad ejecutora.
- Personal involucrado en el proceso de gestión de suministros, desde la planificación hasta la ejecución.

La información requerida fue obtenida de tres de las cuatro unidades ejecutoras, siguiendo el formato especificado y recopilada directamente del personal participante en los talleres de construcción.

A continuación, se presentan los resultados:

4.1. DDRISS Ixil

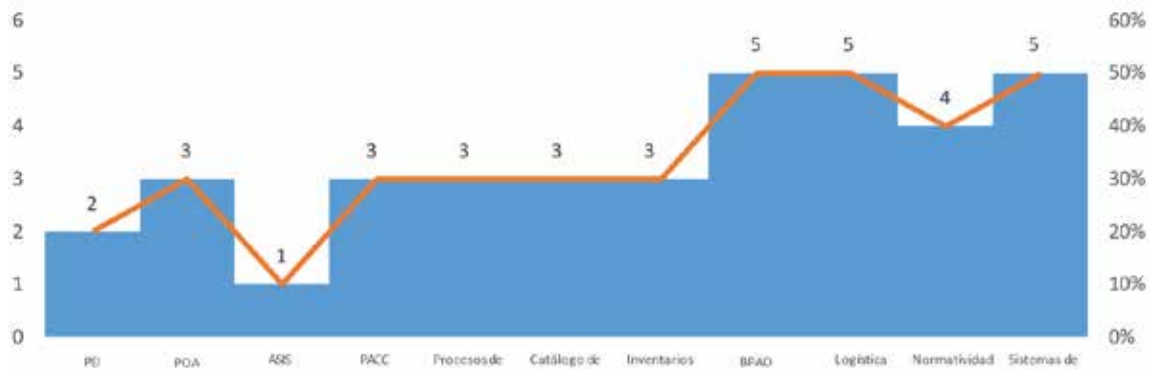
Figura 1. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo



Fuente: Información reportada por la unidad ejecutora.

La Figura 1 muestra que, de un total de treinta y siete (37) capacitaciones reportadas a diez (10) colaboradores clave en el proceso, el 78% fueron dirigidas al personal de dirección y de almacén. El resto del personal involucrado en procesos fundamentales de la gestión de suministros no supera el 10% de participación en capacitaciones sobre temas técnicos relevantes.

Figura 2. Personal capacitado por tema



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 muestra que, de los diez (10) colaboradores capacitados, identificados como clave en el proceso, se destacan tres temas con al menos un 50% de participación relativa (aunque no necesariamente por los mismos participantes) están asociados a:

- Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución (BPAD).
- Logística.
- Sistemas de información.

Tabla 1
DDRISS Ixil (n=8)

	SI	NO
¿Ha recibido capacitación en los últimos dos (2) años asociada al proceso de gestión de suministros en alguna etapa?	4	4
<i>- Capacitaciones recibidas</i>		
Plan Estratégico Institucional.	5	3
Plan Operativo Anual.	4	4
Plan Anual de Compras y Contrataciones.	3	5
Procesos de compra.	2	6
Catálogo de insumos.	4	4
Inventarios.	5	3
Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución.	4	4
Logística.	3	5
Normatividad.	3	5
Sistemas de información.	3	5
Otra.	3	5
<i>Totales.</i>	39	49

Fuente: información reportada por personal participante en el "Taller de identificación de necesidades".

De los ocho (8) colaboradores participantes, el 50% indicó haber recibido capacitación en alguna etapa del proceso de gestión de suministros. Del total de respuestas registradas (ochenta y ocho [88]) el 44% corresponde a afirmaciones sobre haber recibido algún tipo de capacitación relacionada.

Cabe destacar que el tema con el menor porcentaje de respuestas favorables en cuanto a capacitación recibida corresponde al Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC). Los temas asociados al Plan Estratégico Institucional (PEI) e inventarios son los únicos que superan el 50% de respuestas favorables.

Tabla 2
Principales brechas de capacitación y recomendaciones para la DDRISS Ixil

No.	Brecha	Recomendaciones
1	El 68% de las capacitaciones se dan a personal de dirección y almacén.	Los procesos de capacitación deben estar dirigidos tanto, al personal de dirección como al administrativo y operativo, de acuerdo con sus funciones. Solo en caso de contar con una garantía de réplica interna del conocimiento, se podría considerar una focalización en recursos clave.
2	Solo una persona reporta capacitación sobre el Análisis de Situación de Salud (ASIS).	Todo el personal que define o participa en el planteamiento de necesidades debe conocer la situación del territorio.
3	Del total de usuarios entrevistados solo una persona reporta haber recibido capacitación del PACC.	La elaboración del PACC debe ser un proceso participativo, no limitado únicamente al personal de dirección. Por tanto, todos los involucrados, desde su formulación hasta su ejecución, deben comprender su estructura y funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. DDRISS Chiquimula

Información reportada por la unidad ejecutora

Según el oficio No. 150-2023 RRHH/lwt emitido por el Departamento de RRHH, el nivel de gestión de apoyo no ha recibido ninguna capacitación durante los años 2022 y 2023.

Tabla 3
DDRISS Chiquimula (n=5)

	Si	No
¿Ha recibido capacitación en los últimos dos (2) años asociada al proceso de gestión de suministros en alguna etapa?	2	3
<i>- Capacitaciones recibidas</i>		
Plan Estratégico Institucional.	0	5
Plan Operativo Anual.	2	3
Plan Anual de Compras y Contrataciones.	2	3
Procesos de compra.	1	4
Catálogo de insumos.	2	3
Inventarios.	1	4
Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución.	1	4
Logística.	0	5
Normatividad.	0	5
Sistema de información.	2	3
Otra.	1	4
<i>Totales.</i>	12	43

Fuente: Información reportada por personal participante en el "Taller de identificación de necesidades".

De los cinco (5) colaboradores participantes, el 33% indicó haber recibido capacitación en alguna etapa del proceso de gestión de suministros. Del total de respuestas registradas (cincuenta y cinco [55]), el 21% corresponde a afirmaciones sobre haber recibido capacitación relacionada. Vale la pena resaltar que ninguno de los temas supera el 33% del total de colaboradores capacitados que proporcionaron información.

Tabla 4
Principales brechas de capacitación y recomendaciones para la DDRISS de Chiquimula

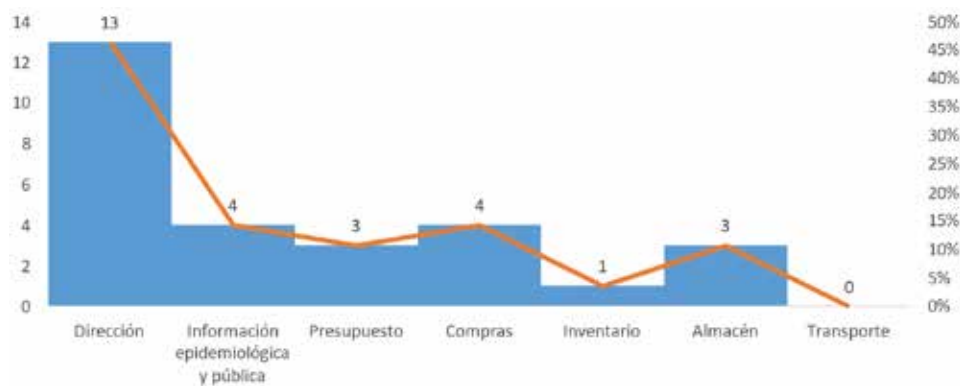
No	Brecha	Recomendaciones
1	No hay capacitaciones reportadas para el personal de procesos de gestión de apoyo en dos (2) años.	Dado que el personal reportó haber recibido ciertas capacitaciones que no fueron registradas por RRHH, es necesario que la gestión de capacitaciones asuma formalmente dicha función. Asimismo, deben establecerse lineamientos claros que permitan diferenciar entre una capacitación y un proceso breve de inducción.

No	Brecha	Recomendaciones
2	Del total de personal encuestado durante el taller, ninguno de los colaboradores reportó haber recibido capacitación en temas relacionados con el PEI, normativa aplicable o procesos logísticos.	Todo el personal que define o participa en la identificación de necesidades debe conocer el PEI vigente y la normativa aplicable. Además, el personal del área de logística debe recibir capacitación en la optimización de rutas y el manejo de insumos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Hospital de Nebaj

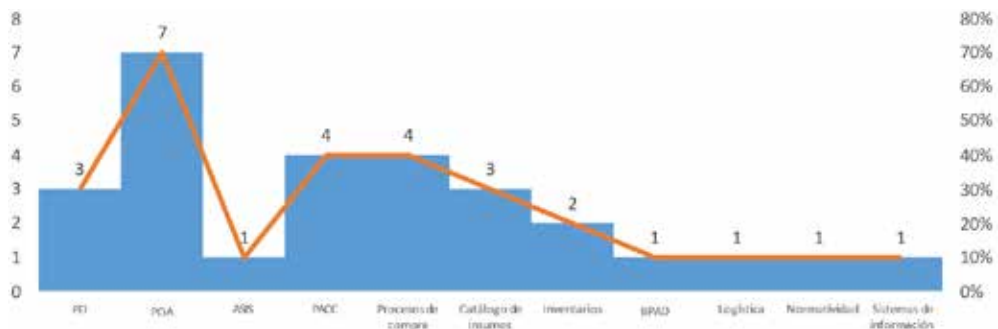
Figura 3. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo (n=28 capacitaciones reportadas)



Fuente: Información reportada por la unidad ejecutora.

De veintiocho (28) capacitaciones reportadas a diez (10) colaboradores identificados como clave en el proceso, la Figura 3 muestra que, el 46% fueron recibidas por personal de dirección. El resto del personal identificado dentro de los procesos clave asociados no alcanza a figurar ni en el 14% de las capacitaciones para temas importantes en materia técnica de gestión de suministros.

Figura 4. Personal capacitado por tema, (n=10)



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4, ilustra que, de los diez (10) colaboradores clave en el proceso, destacan únicamente tres áreas con una participación superior al 40 % en las capacitaciones, siendo las siguientes: el PACC, los procesos de compra y el POA. Este último sobresale como el tema con mayor cobertura, al haber sido abordado por el 70 % del personal capacitado.

Tabla 5
Hospital de Nebaj (n=5)

	Si	No
¿Ha recibido capacitación en los últimos dos (2) años asociada al proceso de gestión de suministros en alguna etapa?.	2	3
<i>- Capacitaciones recibidas</i>		
Plan Estratégico Institucional.	3	2
Plan Operativo Anual.	3	2
Plan Anual de Compras y Contrataciones.	3	2
Procesos de compra.	4	1
Catálogo de insumos.	3	2
Inventarios.	1	4
Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución.	2	3
Logística.	2	3
Normatividad.	1	4
Sistemas de información.	3	2
Otra.	2	3
<i>Totales.</i>	27	28

Fuente: información reportada por personal participante en el "Taller de identificación de necesidades".

De los cinco (5) colaboradores participantes, el 40% indicó haber recibido capacitación en alguna etapa del proceso de gestión de suministros. Del total de respuestas registradas (cincuenta y cinco [55]), el 49% corresponden a afirmaciones de haber recibido capacitación relacionada.

Cabe destacar, que los temas con menor porcentaje de respuestas favorables en capacitación son los procesos de inventarios y la normatividad sobre gestión de suministros, mientras que el tema con mayor cobertura, con un 80% corresponde a los procesos de compra. Sin embargo, los resultados descritos no coinciden con las respuestas individuales del total de personas que indicaron haber recibido capacitación en temas relacionados con la gestión de suministros.

Tabla 6
Principales brechas de capacitación y recomendaciones para Hospital de Nebaj

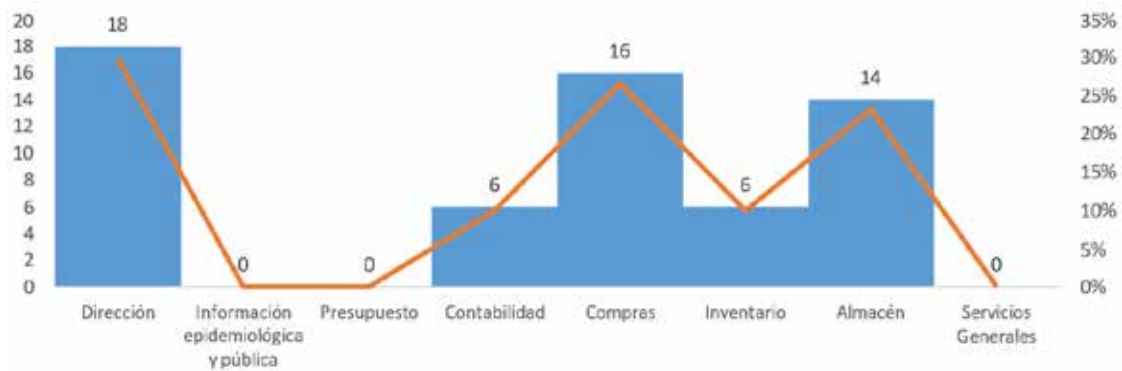
No.	Brecha	Recomendaciones
1	<ul style="list-style-type: none"> El 46% de las capacitaciones se dan al personal de dirección. Grupos restantes que intervienen en el proceso no reportan haber recibido ni el 14% de estas. 	Los procesos de capacitación deben alcanzar tanto, al personal de dirección como al personal administrativo y operativo según sus funciones. En el caso de existir garantía de réplica interna de traslado de conocimiento, podría focalizarse en algunos recursos clave.

No.	Brecha	Recomendaciones
2	Solo una persona reporta capacitación sobre ASIS.	Todo el personal que define o participa en el planteamiento de necesidades debe conocer la situación del territorio.
3	Se reporta bajo porcentaje de capacitación en materia de normatividad.	Todo el personal que define o participa en el planteamiento de necesidades debe conocer la normativa vigente.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Hospital de Chiquimula

Figura 5. Distribución de capacitaciones por equipos de trabajo

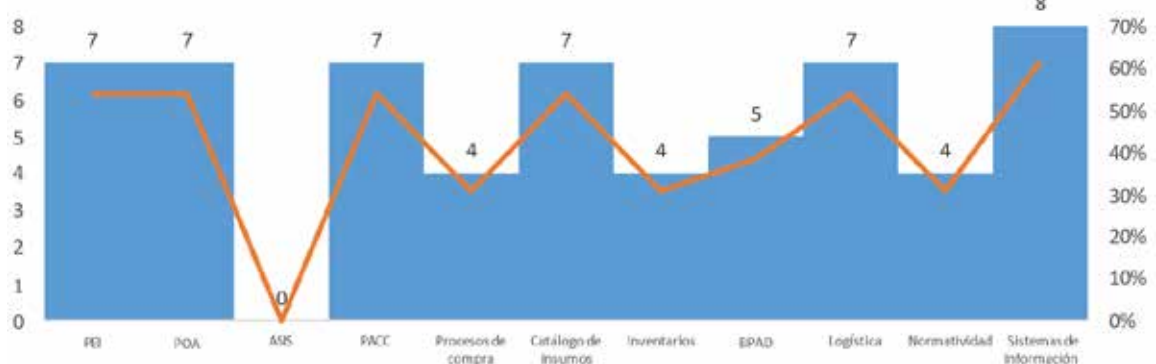


Fuente: Información reportada por la unidad ejecutora.

De las sesenta (60) capacitaciones reportadas a trece (13) colaboradores clave en el proceso, se observa una participación equilibrada entre el personal de las áreas de dirección, compras y almacén, seguida por el personal de contabilidad e inventario.

No se reportó personal clave del Área de Presupuesto ni de Información Epidemiológica en la información recibida. Además, el personal de servicios generales no registró haber recibido ninguna capacitación.

Figura 6. Personal capacitado por tema, hospital de Chiquimula



Fuente: Elaboración propia.

De los trece (13) colaboradores clave identificados, la Figura 6 muestra que, en seis (6) de los once (11) temas consultados más del 50% del personal (no necesariamente los mismos) ha recibido capacitación. Los demás temas registran al menos un 31% de capacitados, excepto el ASIS del territorio, que, aunque no es un instrumento hospitalario, se recomienda integrar con el análisis epidemiológico para una adecuada identificación de necesidades.

Tabla 7
Hospital Chiquimula (n=5)

	Si	No
¿Ha recibido capacitación en los últimos dos (2) años asociada al proceso de gestión de suministros en alguna etapa?	1	4
<i>- Capacitaciones recibidas</i>		
Plan Estratégico Institucional.	2	3
Plan Operativo Anual.	4	1
Plan Anual de Compras y Contrataciones.	3	2
Procesos de compra.	3	2
Catálogo de insumos.	3	2
Inventarios.	2	3
Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución.	3	2
Logística.	3	2
Normatividad.	3	2
Sistemas de información.	3	2
Otra.	3	2
<i>Totales.</i>	32	23

Fuente: Información reportada por personal participante en el "Taller de identificación de necesidades".

De los cinco (5) colaboradores participantes, el 20% indicó haber recibido capacitación en alguna etapa del proceso de gestión de suministros. Del total de respuestas registradas (cincuenta y cinco [55]), el 58% corresponden a afirmaciones de haber recibido capacitación relacionada.

Cabe destacar que los temas con menor porcentaje de respuestas favorables en capacitación son el PEI y los procesos de inventarios, mientras que el POA registra el mayor porcentaje de personal capacitado con un 80%.

No obstante, los resultados descritos en el Hospital de Chiquimula y Nebaj, no reflejan coherencia con las respuestas proporcionadas por el total de personas que refieren haber recibido capacitaciones en temas asociados a gestión de suministros.

Tabla 8

Principales brechas de capacitación y recomendaciones para Hospital de Chiquimula

No.	Brecha	Recomendaciones
1	Se reportó el 0% de las capacitaciones para el personal de epidemiología, presupuesto y servicios generales.	Identificar los procesos clave de conformidad con la matriz de perfiles para involucrar en la planificación al personal descrito.
2	Se reportó el 0% del personal capacitado en el ASIS.	Todo el personal que define o participa en el planteamiento de necesidades debe conocer la situación del territorio en el marco de la red de servicios.

Fuente: Elaboración propia.

5. Gestión de capacitación por unidad ejecutora

Tabla 9
DDRISS de Ixil-Chiquimula, Hospital de Nebaj y Chiquimula

DDRISS de Ixil				
¿El Departamento de RRHH lidera el plan de capacitación anual del personal de la unidad ejecutora?.	¿Se realizan capacitaciones fuera del plan de capacitación?.	¿Se evalúa el resultado de cada capacitación?.	¿Se lleva un registro de las capacitaciones recibidas por cada colaborador?.	¿Cuál es el tiempo mínimo en horas para clasificarse como capacitación?.
Sí.	No.	A veces.	A veces.	3 horas.
DDRISS de Chiquimula				
¿El Departamento de RRHH lidera el plan de capacitación anual del personal de la unidad ejecutora?.	¿Se realizan capacitaciones fuera del plan de capacitación?.	¿Se evalúa el resultado de cada capacitación?.	¿Se lleva un registro de las capacitaciones recibidas por cada colaborador?.	¿Cuál es el tiempo mínimo en horas para clasificarse como capacitación?.
Sí.	Sí.	A veces.	A veces.	2 horas.
Hospital de Nebaj				
¿El Departamento de RRHH lidera el plan de capacitación anual del personal de la unidad ejecutora?.	¿Se realizan capacitaciones fuera del plan de capacitación?.	¿Se evalúa el resultado de cada capacitación?.	¿Se lleva un registro de las capacitaciones recibidas por cada colaborador?.	¿Cuál es el tiempo mínimo en horas para clasificarse como capacitación?.
Sí.	Sí.	Nunca.	A veces.	4 horas.
No.	No.	Nunca.	Nunca.	0 horas.
Hospital de Chiquimula				
¿El Departamento de RRHH lidera el plan de capacitación anual del personal de la unidad ejecutora?.	¿Se realizan capacitaciones fuera del plan de capacitación?.	¿Se evalúa el resultado de cada capacitación?.	¿Se lleva un registro de las capacitaciones recibidas por cada colaborador?.	¿Cuál es el tiempo mínimo en horas para clasificarse como capacitación?.
Sí.	Sí.	A veces.	A veces.	2 horas.
Sí.	Sí.	A veces.	A veces.	2 horas.

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones relevantes de la gestión de capacitaciones

Conclusiones aplicables a las cuatro unidades ejecutoras:

1. No se evidencia un proceso estructurado de gestión de capacitaciones liderado por los rectores de RRHH en las unidades ejecutoras consultadas, que alcanza la planificación, logística y registro.
2. No se evidencia la existencia de lineamientos que determinen la duración de una capacitación para que cumpla los requisitos de la misma.
3. No existe una estandarización definida para el seguimiento y evaluación de los procesos de capacitación.
4. La mayor parte de las capacitaciones se dirigen al personal de dirección y mandos subsiguientes; no existe certeza de que el personal operativo las reciba.
5. En correlación con los hallazgos de la evaluación de principios de gestión de calidad del proceso de gestión de suministros, se evidencia la necesidad de estructurar un plan integral de capacitación que fortalezca las capacidades de los colaboradores que intervienen en el proceso y que impacte en los resultados esperados.

Recomendaciones aplicables a las cuatro unidades ejecutoras:

1. Los rectores de capacitación delegados en cada unidad ejecutora deben recibir lineamientos del nivel central a fin de estandarizar el proceso de gestión de capacitaciones a nivel institucional, permitiendo competencias similares en otras unidades ejecutoras.
2. Realizar una estandarización clara del proceso de seguimiento y evaluación a los procesos de capacitación.

7. Objetivos

7.1. Objetivo general

Proporcionar los elementos sustantivos para la aplicación de los principios técnicos y pedagógicos que permitan desarrollar un plan integral de capacitación para el personal de las unidades ejecutoras que interviene en el proceso de gestión de suministros de los servicios de salud. Asimismo, debe incluir a quienes contribuyen en los procesos de planificación estratégica, como un modelo replicable para identificar necesidades a fortalecer, garantizando el abastecimiento oportuno y la optimización de recursos bajo los estándares de eficiencia requeridos.

7.2. Objetivos específicos

- Estructurar un plan de capacitación para fortalecer las capacidades de la totalidad del personal involucrado en el proceso de gestión de suministros de manera integral, para reducir las brechas identificadas.
- Mejorar la interacción de los colaboradores de la unidad ejecutora a fin de elevar el interés por la calidad en el servicio, basado en una gestión por procesos.
- Mantener actualizado al colaborador que participa en el proceso sobre las temáticas relacionadas con su quehacer sustantivo y el marco estratégico de la institución, a fin de evitar la obsolescencia y sus posibles consecuencias.
- Iniciar un proceso de capacitación hacia una cultura organizacional de gestión de calidad.

8. Meta

Capacitar a la totalidad del personal involucrado en el proceso de gestión de suministros de la unidad ejecutora en los temas correspondientes.

9. Principios rectores de la capacitación

Complementariedad: Debe concebirse como un proceso complementario de la planeación, por lo que debe orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.

Integralidad: Debe fomentar el desarrollo integral del potencial de los empleados (en su sentir, pensar y actuar) articulando el aprendizaje individual con el colectivo.

Objetividad: La estructuración de políticas, planes y programas de capacitación, debe ser la respuesta a un diagnóstico de necesidades realizado previamente, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.

Participación: Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación de los empleados.

Prevalencia del interés de la organización: Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización. La capacitación recibida por los funcionarios debe valorarse como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

Énfasis en la práctica: La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos aplicables.

Continuidad: Debe evaluarse periódicamente las necesidades de capacitación y actualización.

10. Etapas del plan integral de capacitación

Para lograr los objetivos y metas del plan integral de capacitación, así como aprovechar de manera óptima los recursos de los que se dispongan, se requiere:

- Planificar y sistematizar las actividades.
- Asignar los recursos materiales y humanos para su desarrollo.
- Dar seguimiento al cumplimiento del plan.
- Ejecutar acciones de mejora que se identifiquen necesarias durante la ejecución.

11. Perfil de participantes

Tabla 10
Perfil de participantes

Nivel	Posiciones funcionales	Funciones generales
Directivo.	Director de Hospital/director de DRISS/jefaturas de departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos de planificación estratégica de la unidad ejecutora. • Definir intervenciones de la unidad ejecutora asociadas al quehacer de su dependencia dentro de la unidad ejecutora.
Técnico.	Jefaturas/encargados/coordinadores de sección de la unidad ejecutora.	Apoyar al nivel directivo en la definición y consolidación de requerimientos de suministros asociados al quehacer de la unidad ejecutora en el marco de los objetivos estratégicos de esta.
Administrativo – financiero.	Personal del área financiera y administrativa de la unidad ejecutora.	Responsables técnicos de las operaciones de presupuesto, contabilidad, tesorería, compras e inventarios.
Operativo.	Personal de apoyo logístico al proceso de suministros.	Resguardo y distribución de suministros de la unidad ejecutora.
Personal de Distrito Municipal de Salud (DMS).	Personal técnico y administrativo del DMS.	Responsables de requisiciones en alineación a las prioridades territoriales.

Fuente: Elaboración propia.

12. Plan de capacitación

Para lograr los objetivos y metas del plan integral de capacitación, así como aprovechar de manera óptima los recursos de lo que se disponen se requiere

Tabla 11
Marco temático por módulo

Eje	Módulo	Tema	Objetivo	Directivo	Técnico	Administrativo - financiero	Operativo	Personal DMS
	Marco estratégico.	PEI.	Brindar a los participantes el conocimiento de las intervenciones de la dependencia que integran su quehacer sustantivo, alineado a los planes, políticas y programas institucionales.			X		
		Plan Estratégico Territorial (PET).	Establecer la alineación operativa del PET.			X		
		PET	Establecer la alineación operativa del PET.			X		
		ASIS.	Contextualizar a los participantes sobre las condiciones actuales de salud en su territorio a fin de facilitar la gestión en salud de manera propositiva, oportuna y participativa, en colaboración con diversos actores y sectores sociales; buscando con ello una adecuada definición de poblaciones y problemas de salud a atender.			X		

Eje	Módulo	Tema	Objetivo	Directivo	Técnico	Administrativo - financiero	Operativo	Personal DMS
Estratégico.								
		POA.	Proveer el marco conceptual para la adecuada POA y multianual con base al marco legal, política de gobierno, PEI, políticas públicas sectoriales y prioridades locales con base al ASIS.			X		
		Formulación de anteproyecto de presupuesto.	Proveer las herramientas técnicas para realizar las proyecciones de las metas propuestas para el siguiente ejercicio fiscal e indicadores con los cuales se medirá el nivel de avance o de logro de cada objetivo. Una vez, definido el objetivo y teniendo claridad de la estrategia de abordaje (intervenciones), se definen los costos y se realizan las proyecciones de los insumos a utilizar en función de la población objetivo (censos y datos estadísticos) y con ello se definen los recursos a utilizar, que posteriormente integrarán el anteproyecto de presupuesto de cada unidad ejecutora.			X		
		Planificación financiera.	Brindar las herramientas técnicas para la adecuada programación de recursos financieros y priorización de modificaciones presupuestarias necesarias, según presupuesto aprobado para el logro de los objetivos planteados a nivel institucional.			X		
		PACC.	Transferir conocimiento al personal técnico y operativo para la correcta definición de necesidades y programación de compras en respuesta al PEI y sus prioridades.					
	Normatividad.	Normas gubernamentales.	Realizar un proceso de actualización de forma periódica y retroalimentativa de la normativa vigente, aplicable al proceso de gestión de suministros.			X		

Eje	Módulo	Tema	Objetivo	Directivo	Técnico	Administrativo - financiero	Operativo	Personal DMS
Sustantivo.	Proceso de Compra.	Manual para uso y clasificación del catálogo de insumos.	Brindar las herramientas técnicas para la identificación, creación y uso adecuado de catálogo de insumos desde la etapa de planificación hasta la ejecución de los procesos de adquisiciones.			X		
		Modalidades de compra.	Dar a conocer a los participantes la normativa aplicable para seleccionar la modalidad de compra que corresponda según monto total de la adquisición.			X		
Apoyo.	Selección y programación de suministros.	Medicamentos, insumos médicos quirúrgicos y de laboratorio.	Transferir capacidades para la correcta definición de suministros en alineación del Plan Operativo Institucional, PEI y ASIS del territorio.			X		
	Inventarios.	Registro de bienes.	Reforzar el conocimiento del proceso de registro de bienes (por compra o donación), para garantizar su ubicación correcta y las implicaciones legales ante el incumplimiento de la normativa vigente.			X		
		Proceso de baja de activos.	Socializar la ruta del proceso de baja de activos, a fin de asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente y evitar hallazgos por incumplimientos.			X		
	Almacenaje.	BPAD.	Garantizar la conservación adecuada de los suministros necesarios para el desarrollo de los procesos evitando su deterioro, obsolescencia o sustracción.			X		
	Lógica.	Optimización de rutas de distribución.	Brindar herramientas técnicas para optimizar las rutas de distribución de suministros, con base a variables de distancia, demanda del servicio, consumo u otras que se establezcan determinantes.			X		

Eje	Módulo	Tema	Objetivo	Directivo	Técnico	Administrativo - financiero	Operativo	Personal DMS
Mejora Continua.	Sistemas de Gestión de Calidad.	ISO 9000 e ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de Calidad.	Establecer el marco de implementación de un sistema de gestión de calidad al proceso de gestión de suministros o cualquier otro proceso, para la mejora continua del mismo.			X		
		ISO 19011 Auditorías de Calidad.	Formar equipo interno en el marco de lineamientos para la realización de auditorías de calidad para la toma de decisiones que mejoren el desempeño del proceso.			X		
		ISO 9004- Herramientas de Mejora Continua.	Dar a conocer las directrices y herramientas para la mejora continua, basado en los principios de gestión de calidad.			X		
		ISO 31000- Mitigación de riesgos.	Brindar a los participantes las directrices y principios para poner en marcha un sistema de gestión de riesgos de manera adecuada y eficiente para la operatividad de los procesos.			X		
	Mecanismos seguimiento y medición	Definición indicadores.	Proporcionar una guía metodológica estructural para establecer indicadores de valor al proceso y que brinden información estratégica para la toma de decisiones o acciones de mejora.			X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Contenido por tema

Eje	Módulo	Tema	Contenido
Estratégico.	Marco estratégico.	PEI.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco legal y la vinculación estratégica institucional. 2. ASIS de Guatemala. 3. Resultados estratégicos institucionales. 4. Marco estratégico institucional. 5. Seguimiento y evaluación a nivel estratégico. 6. Mecanismos de seguimientos (indicadores de producto). 7. Mecanismos de evaluación. 8. Indicadores de resultado. 9. Estrategia de implementación.
		PET.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de distribución territorial según prioridades estratégicas. 2. Metodología para establecer prioridades de acción en el PET. 3. Alineación del POA y el PET, como base del PACC. 4. Definición de indicadores de gestión de apoyo asociados a: <ol style="list-style-type: none"> a. Productos. b. Resultados intermedios. c. Resultados finales. 5. Definición de mecanismos de medición y evaluación de indicadores.
	ASIS.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores condicionantes. 2. Análisis de morbilidad. 3. Análisis de mortalidad. 4. Producción y servicios en el territorio.
		POA y Multianual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos. 2. Subproductos. 3. Acciones. 4. Insumos. 5. Unidades de medida. 6. Presupuesto anual. 7. Metas físicas y financieras. 8. Indicadores seguimiento y evaluación (Base PEI).

Eje	Módulo	Tema	Contenido
		Formulación de anteproyecto de presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de programación del proceso de planificación y formulación del presupuesto de ingresos y egresos del Estado para el ejercicio 2023 y multianual 2023-2027. 2. Norma técnica de formulación de presupuesto. 3. Ruta de construcción. 4. Presupuesto de ingresos. 5. Presupuesto de egresos. 6. Presupuesto multianual. 7. Procesos de reprogramación presupuestaria. 8. Planificación de cuotas.
		Planificación Presupuestaria.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de planificación presupuestaria. 2. Formulación de programación. 3. Aprobación. 4. Ejecución. 5. Control y evaluación de la planificación.
		PACC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura y lineamientos para la planificación de compras y contrataciones. 2. Prácticas comunes en la planificación de compras y contrataciones que riñen con normativa. 3. Indicadores de eficiencia de una adecuada planificación.
	Normatividad.	Normas gubernamentales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto 114-97). 2. Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 57-92). 3. Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento (Decreto 101-97). 4. Ley de lo Contencioso Administrativo (Decreto 119-96). 5. Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado del año correspondiente. 6. Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG). 7. Manual para el uso de sistemas financieros y Guatecompras. 8. Manual para el uso y clasificación del catálogo de insumos. 9. Otras aplicables en la materia.
Sustantivo.	Proceso de adquisiciones.	Manual para uso y clasificación del catálogo de insumos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de catálogo de insumos. 2. ¿Cómo gestionar nuevos códigos?. 3. Uso en cada etapa del proceso.

Eje	Módulo	Tema	Contenido
		Modalidades de compra.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra directa. 2. Compra por baja cuantía. 3. Compra por cotización. 4. Compra por licitación. 5. Contrato abierto. 6. Conformación de expedientes. 7. Gestión de solicitudes de pedido de los servicios de la red. 8. Conformación de juntas calificadoras.
Apoyo.	Selección y programación de suministros.	Medicamentos, insumos médico-quirúrgicos y de laboratorio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineación POI, PET y ASIS. 2. Funciones de comités de farmacoterapia. 3. Selección y programación de acuerdo con prioridades sanitarias. 4. Niveles de abastecimiento.
	Inventarios.	Registro de bienes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativa (Manual de inventario de activos fijos en Sistema de Contabilidad Integrada [SICOIN] Web). 2. Sistema de registro. 3. Reportes.
		Donaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de donaciones. 2. Registro de donaciones en SICOIN.
		Proceso de baja de activos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativa vigente. 2. Sistema de registro. 3. Reportes.
	Almacenaje	BPAD.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción del curso. 2. Calidad global y directrices de BPAD. 3. Inspecciones de BPAD. 4. Requisitos del sistema de calidad de BPAD. 5. Recepción y control de calidad. 6. Almacenamiento y depósito. 7. Gestión de cadena de frío. 8. Seguimiento y control de semaforización de indicadores trazadores clave.
	Logística.	Optimización de rutas de distribución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variables determinantes (demanda, costo, cantidad, tiempo, distancia, entre otras). 2. Modelos de distribución. 3. Planificación y programación.

Eje	Módulo	Tema	Contenido
	Sistemas de Gestión de la Calidad.	ISO 9000 e ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> Objeto y campo de aplicación. Términos y definiciones. Principios de gestión de calidad. Enfoque a procesos. Sistemas de gestión de calidad. Liderazgo y compromiso. Planificación del sistema de gestión de calidad. Revisión por la dirección. Proceso de mejora continua.
Mejora continua.		ISO 9004- Herramientas de Mejora Continua.	<ol style="list-style-type: none"> Términos y definiciones. Formulación, planificación e implementación de la estrategia y la política. Gestión de los recursos. Gestión de los procesos. Seguimiento, medición, análisis y revisión. Mejora, innovación y aprendizaje.
		ISO 19011 Auditorías de Calidad.	<ol style="list-style-type: none"> Términos y definiciones. Principios de auditoría. Gestión del programa de auditoría. Realización de una auditoría. Competencia y evaluación de los auditores.
		ISO 31000- Mitigación de Riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento del contexto. Evaluación del riesgo. Análisis del riesgo. Valoración del riesgo. Tratamiento de riesgo. Seguimiento, control y revisión. Comunicación y consulta.
	Mécanismos de seguimiento y medición.	Definición de indicadores.	<ol style="list-style-type: none"> Definición de indicador. Características de indicadores. Tipo de indicadores. Mecanismos de seguimiento y medición. Uso de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

13. Enfoque pedagógico y metodología

13.1. Enfoque pedagógico

Los principales enfoques pedagógicos sugeridos son:

Constructivismo: utilizado para resolver problemas en entornos cambiantes.

Ventajas:

- Crea entornos de aprendizaje.
- Propicia la innovación.
- Promueve el desarrollo del pensamiento.
- Asegura aprendizajes significativos y permanentes.
- Aumenta el nivel de autonomía para manejar problemas cotidianos.

Andragogía: Estudia el proceso de aprendizaje de adultos.

Ventajas:

- Despierta el sentido de competencia.
- Amplía conocimientos.
- Aumenta la confianza y autoestima.
- Fomenta la participación social.

13.2. Metodología

1. El plan integral de capacitación debe estandarizarse a nivel institucional, de modo que pueda replicarse utilizando los mismos recursos materiales y pedagógicos, garantizando así el desarrollo uniforme de las competencias previstas.

2. La instancia rectora institucional en materia de capacitación debe adoptar el plan integral de capacitación para el fortalecimiento del proceso de gestión de suministros. Para ello, se deberá desarrollar una guía metodológica por cada módulo señalado en el apartado once (11) de este documento, definiendo los recursos materiales y pedagógicos necesarios para facilitar la transferencia de conocimientos y el cumplimiento de los objetivos esperados, mediante clases magistrales, discusiones grupales y simulaciones.
3. Las capacitaciones podrán programarse de manera virtual o presencial de acuerdo con los recursos disponibles propios o de cooperación, disponibilidad de facilitadores internos o externos y una programación ordenada de los participantes.
4. Las estrategias sugeridas a emplear son:
 - Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
 - Presentación de casos prácticos específicos relacionados con el área de trabajo.
 - Realizar talleres.
 - Metodología de exposición-diálogo.

Se sugiere un tiempo mínimo de tres horas efectivas por tema en cada módulo, considerando que no se trata de procesos de formación inicial, sino de fortalecimiento de capacidades y que los participantes ya cuentan con conocimientos básicos.

14. Recursos, materiales de apoyo

La Dirección de RRHH del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), a través de su Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, deberá verificar que se utilicen los recursos materiales de apoyo para cada módulo (presentaciones, videos, ejercicios prácticos, normativa, manuales, guías y materiales de lectura complementaria).

15. Evaluación

Evaluación del proceso: Para cada tema, se debe diseñar una herramienta electrónica de pre-test y post-test que permita medir el cambio en el conocimiento mínimo del participante por módulo.

Evaluación de impacto: Se realiza sobre las capacitaciones recibidas por un colaborador, se puede evaluar de manera global o individual

Global: Mejora en los indicadores de eficiencia relacionados con el proceso de gestión de suministros en la unidad ejecutora.

Individual: Evaluación del desempeño del colaborador.

Ambas mediciones deben incluir una línea de base antes de iniciar la capacitación y una evaluación posterior, realizada al menos seis meses después.

16. Indicadores de cumplimiento del plan

- Eficiencia

Cumplimiento de ejecución del plan= $\frac{\text{Número de capacitaciones programadas}}{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}}$

- Eficacia

Porcentaje de participantes con puntaje= $\frac{\text{Número de capacitados evaluados con puntuación >80 pts superior a 80 puntos por tema}}{\text{Número de capacitados evaluados}}$

- Efectividad

Mejora de indicadores de eficiencia de= $\frac{\text{Número de indicadores que evidencian mejora proceso de gestión de suministros}}{\text{Total de indicadores medios}}$

17. Cronograma

Tabla 13
Cronograma

Eje	Módulo	Tema	1	2	3	4	5	6
Estratégico.	Marco estratégico.	PEI.	X					
		PET.	X					
		ASIS.	X					
		POA.	X					
		Formulación de anteproyecto de presupuesto.	X					
		Planificación presupuestaria.	X					
		PACC.	X					
		Normatividad.	Normas Gubernamentales.	X				
		Proceso de adquisiciones.	Manual para uso y clasificación del catálogo de insumos.		X			

Eje	Módulo	Tema	1	2	3	4	5	6
Sustantivo.	Proceso de adquisiciones.	Manual para uso y clasificación del catálogo de insumos.		X				
		Modalidad de compra.		X				
Apoyo.	Selección y programación de suministros	Medicamentos, insumos médico-quirúrgicos y de laboratorio.			X			
	Inventarios.	Registro de bienes.			X			
		Proceso de baja de activos.			X			
	Almacenaje.	BPAD.		X				
	Logística.	Optimización de rutas de distribución.		X				
Mejora continua.	Sistemas de Gestión de la Calidad.	ISO 9000 e ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de Calidad.		X		X		
		ISO 9004, Herramientas de Mejora Continua.		X		X		
		ISO 19011, Auditorías de Calidad.			X		X	
		ISO 31000, Mitigación de Riesgos.			X		X	
	Mecanismos de Seguimiento y Medición.	Definición de indicadores				X		X

Fuente: Elaboración propia.

Importante: La programación sugerida establece un plazo máximo de seis (6) meses, contados desde la disponibilidad de las guías metodológicas y materiales de cada módulo por eje. El eje de mejora continua deberá ser impartido a todos los colaboradores de la unidad ejecutora involucrados en el proceso, dividiéndolos en dos grupos si es necesario, iniciando el primer grupo a partir del segundo mes de ejecución del plan. Este modelo puede replicarse al personal de otras unidades ejecutoras que gestionan suministros.



UNIÓN EUROPEA

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud

Proyecto de Atención Primaria de Salud y Nutrición

