

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN *MEDICAL TEAMS
INTERNATIONAL*, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO DEL 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN *MEDICAL TEAMS
INTERNATIONAL*, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES
CARNÉ 200944594**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO DE 2018

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIA:	Lcda. T. S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DE DOCENTES:	Ing. Géol. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE DE EGRESADOS:	Lic. Abog. Not. Edwin Alcides Barrios Sosa
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	Mtro. Disraely Darlin Manfredy Jom Hernández Br. Karla Vanesa Barrera Rivera

COORDINADOR ACADÉMICO

Ing. Ind. Francisco David Ruíz Herrera

COORDINADOR DE CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR:	Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
SECRETARIA:	Lcda. Jessica Marbella Yalibat López
VOCAL:	Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Hary Alexander Chún Moreira

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

ASESOR

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 30 de Agosto 2017
Ref. No.: 15/CADE-45-2017

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Fatima Alejandra Caal Morales, Carné No. 200944594.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Asesor





Cobán, A. V. 02 de Octubre 2017
Ref. No.: 15/CADE-46-2017

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Fatima Alejandra Caal Morales, Carné No. 200944594.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Revisor





Cobán, A. V. 30 de Abril del 2018
Ref. No.: 15/CADE-18- 2018

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Fatima Alejandra Caal Morales, Carné No. 200944594.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lic. Hary Alexander Chún Moreira
Revisor de Redacción y Estilo





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
ADE-CPA
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 02 de Mayo de 2018
Ref. No.: 15/CADE-19-2018

Licenciado
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Fatima Alejandra Caal Morales, Carné No. 200944594**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal

Lcda. Jessica Marbella Yalibat López
Secretaria

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento con lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el trabajo de graduación titulado: Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en *Medical Teams International*, Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



Fatima Alejandra Caal Morales

Carné 200944594

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA A:

- DIOS** Por ser la luz en mi vida, por el amor y la oportunidad de mejorar cada día.
- PAPI Y MAMI** Por su paciencia y amor, porque sin importar las circunstancias nunca dejaron de apoyarme, por el tiempo y dedicación que me brindaron a lo largo de todos estos años de estudios.
- MI ABUELITOS** Por el ejemplo de lucha y perseverancia, por su apoyo y cariño incondicional.
- MIS HERMANOS** Vicky, Andrea, Kevin y Dany por qué me enseñaron que la vida es de diferentes formas y colores, porque han sido siempre mi motivación para seguir superándome.
- JIREH Y GIOVANI** Por estar allí incondicionalmente, apoyarme y alentarme a seguir mis sueños y ser feliz.
- MIS AMIGOS** Por todas la experiencias compartidas juntos, porque más que amigos son mi familia
- FAM. VELÁSQUEZ** Por todos estos años compartiendo juntos, llenos de vivencias, conocimientos y cariño.

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por caminar junto a mí en esta experiencia llamada vida, por permitirme llegar a cumplir esta meta.
- MI FAMILIA** Por su apoyo, tiempo, comprensión, por sus mensajes y de ánimo y cariño, por ser lo más valioso que tengo.
- MIS AMIGOS** Por acompañarme en el recorrido de mi vida, por tantas experiencias, desvelos y alegrías juntos.
- UNIDAD DE PRÁCTICA** Medical Teams International por haberme permitido realizar el Ejercicio Profesional Supervisado, por la confianza, cariño y disposición que siempre mostraron.
- LA UNIVERSIDAD** De San Carlos de Guatemala, Centro Universitario del Norte por la oportunidad de acceder a la educación superior.
- LA CARRERA** De Administración de Empresas y a todos los profesores por los conocimientos compartidos, gracias por su paciencia y enseñanza.
- TODAS** Las personas que Dios ha puesto en mi camino, que no hace falta nombrarlas porque tanto ellas como yo saben que forman parte de mi vida y mi corazón, les agradezco por haber apostado por mí, por haber compartido tiempo, recursos, conocimiento y cariño.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1.	Caracterización	5
	1.1.1 Localización	5
	1.1.2 Recursos	5
	1.1.3 Situación tecnológica	7
	1.1.4 Situación económica	7
	1.1.5 Situación social y ambiental	7
	1.1.6 Situación político-legal	8
1.2	Descripción general de <i>Medical Teams International</i>	8
	1.2.1 Visión	9
	1.2.2 Misión	9
	1.2.3 Objetivos	9
	1.2.4 Situación administrativa	10
	1.2.5 Situación de mercado	14
1.3	Descripción y jerarquización de la situaciones encontradas	15
	1.3.1 Identificación de FODA	15
	1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas	16
	1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas	22

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1	Sistematización de experiencias a madres consejeras	23
2.2	Evaluación de desempeño 360°	24
2.3	Plan de Comunicación integral	25

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1	Sistematización de experiencias a madres consejeras	27
3.2	Evaluación de desempeño 360°	28
3.3	Plan de comunicación integral	29

CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35
ANEXOS	37

Anexo 1 Sistematización de experiencias a madres consejeras

Anexo 2 Evaluación de desempeño 360°

Anexo 3 Plan de Comunicación integral

ÍNDICE DE TABLAS

1	Capital humano	6
---	----------------	---

ÍNDICE DE IMÁGENES

1	Organigrama MTI	11
---	-----------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CUNOR:	Centro Universitario del Norte.
MTI:	Medical Teams International.
EPS:	Ejercicio Profesional Supervisado.
COCODE:	Consejo Comunitario de Desarrollo.
USA:	<i>United States of America</i> , Estados Unidos de América.
ONG:	Organización No Gubernamental.
CSC:	Coordinador de Salud Comunitario.
INE:	Instituto Nacional de Estadística.
USAC:	Universidad de San Carlos de Guatemala.
MTAS:	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
MC:	Madre Consejera.
A.V:	Alta Verapaz.
CS:	Comisiones de Salud
AINM-C:	Atención Integrada a la Niñez y la Mujer en la Comunidad.
MSPAS:	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
Org:	Organización.

RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) en el Centro Universitario del Norte (CUNOR) de la carrera de Administración de Empresas previo a optar al título universitario en el grado de licenciatura, tiene como etapa el programa de Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) el cual tiene una duración de ocho meses y se llevó a cabo en la organización *Medical Teams International*, sede nacional en Cobán, Alta Verapaz, la cual se dedica a mejorar las condiciones de vida del área de influencia; por medio de programas de salud materno infantil.

Durante la etapa de diagnóstico se logró conocer la situación de la organización, el ambiente y área de influencia. Se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se jerarquizaron los hallazgos según su importancia y recursos disponibles.

La primera intervención fue una sistematización de experiencias a madres consejeras del proyecto de salud materno infantil de San Juan Chamelco, Alta Verapaz, la sistematización permitió recabar información importante desde la vivencia de las madres respecto al proyecto desarrollado por cuatro años en las comunidades por *Medical Teams International*.

Los resultados y lecciones aprendidas de esta intervención servirán para la toma de decisiones en la ejecución de proyectos que se desarrollen en el futuro de la organización.

La segunda intervención fue evaluar el desempeño de los colaboradores a través de la evaluación por competencias de 360°, el puesto evaluado se fue Coordinadores de Salud Comunitaria de los municipios de Chicamán, El Quiche y Senahú, Alta Verapaz, las competencias se determinaron desde el perfil y requerimiento del puesto. La herramienta utilizada fue diseñada con punteos

cuantitativos dividida en preguntas y casos posibles. Los informes de evaluaciones se entregaron a las personas evaluadas y a los directivos de la organización para la toma de decisiones.

La última intervención fue el diseño de un plan de comunicación que tiene como objetivo aumentar la imagen corporativa de la organización dirigida a público interno que incluye a todos los integrantes de la organización y público nacional externo abarca a personas individuales, organizaciones, voluntarios y posibles donadores, a través de estrategias, elección de medios, diseño de herramientas escritas y audio visuales.

Para garantizar el control de las propuestas desarrolladas se recomienda el seguimiento con base a los lineamientos establecidos en las diferentes actividades realizadas.

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Administración de Empresas en la institución *Medical Teams International*, de Cobán, Alta Verapaz, ha permitido conocer sus actividades por medio del análisis realizado a la empresa durante este periodo.

El presente informe está constituido por tres capítulos principales que se integrados de la siguiente manera; capítulo uno, detalla las generalidades de la entidad como: las características de la unidad de práctica, ubicación, recursos materiales y humanos, situación tecnológica, económica, social-ambiental y político legal, se encuentra la descripción general de la empresa, visión misión, la situación administrativa en base a la planeación, organización, integración de personal, dirección y control, la situación del mercado. Se incluye la identificación de las oportunidades, debilidades y su jerarquización.

En el capítulo dos, se encuentra la descripción de actividades realizadas, estas son: sistematización de experiencias a Madres Consejeras del Programa de salud Materno Infantil en San Juan Chamelco, evaluación de desempeño a coordinadores de salud comunitaria y plan de comunicación.

Dentro del capítulo tres, se describe el análisis y discusión de resultados obtenidos a través de cada una de las actividades de mejora realizadas en la empresa.

Al final del presente informe se presentan las conclusiones generales, recomendaciones realizadas a la gerencia de la empresa, bibliografía y anexos de cada una de las intervenciones realizadas.

OBJETIVOS

General

Maximizar el aprovechamiento de los recursos de la organización *Medical Teams International* a través de la jerarquización de las debilidades y oportunidades identificadas.

Específicos

Sistematizar la experiencia obtenida al trabajar con madres consejeras que imparten salud en las comunidades de San Juan Chamelco para replicar la experiencia en proyectos similares.

Evaluar el desempeño de los integrantes de la organización conforme los objetivos y el perfil de puestos para detectar las áreas de oportunidad y las acciones necesarias que permitan una mejora continua y desarrollo institucional.

Elaborar un plan de comunicación para aumentar la imagen corporativa de la organización enfocada a público interno y nacional externo.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1. Caracterización

Medical Teams International es una organización sin fines de lucro que trabaja a nivel nacional e internacional desarrollando proyectos dedicados a mejorar la calidad de vida de las personas.

1.1.1. Localización

En Guatemala la oficina de *Medical Teams International* está ubicada en la 2 calle lote 43 zona 12, Colonia El Maestro, Cobán, Alta Verapaz.

1.1.2. Recursos

a. Materiales

1) Bienes inmuebles

La organización en Guatemala no posee bienes inmuebles, por lo que la oficina en la que trabaja es arrendada.

2) Bienes muebles

En la oficina se encuentra el mobiliario y equipo del que la organización dispone para que el personal pueda desarrollar sus actividades. Entre estos computadoras, impresoras, fotocopadoras, routers, escritorios, estanterías y pizarras.

3) Vehículos

Para su traslado a las comunidades en las que tiene incidencia la organización utiliza doce vehículos de dos ruedas y tres vehículos de cuatro ruedas.

b. Humanos

El recurso humano que conforma *Medical Teams International* es el siguiente: un gerente nacional, un gerente de servicios y operaciones, dos gerentes del programa de salud, un coordinador de finanzas, un coordinador de proyectos y voluntarios, un coordinador de voluntarios, catorce coordinadores de salud comunitaria, y dos encargados de limpieza y mantenimiento.

TABLA 1
RECURSO HUMANO MTI

Nombre de Puesto	Cantidad
Gerente Nacional	1
Gerente de servicios y operaciones	1
Gerente de Programa de Salud	2
Coordinadora de Finanzas	1
Coordinador de proyectos y voluntarios	1
Coordinador de Voluntarios	1
Coordinador de Salud Comunitario	14
Conserje	2

Fuente: Investigación de campo. Año 2014.

1.1.3. Situación tecnológica

La organización brinda a cada uno de sus colaboradores una computadora personal y un teléfono celular para uso laboral.

La organización para mantenerse comunicada con la oficina de Portland, Estados Unidos se comunica por medio de internet, principalmente por medio de redes sociales.

El personal que integra *Medical Teams International* posee amplios conocimientos de salud pública, atención prenatal, especializados para el área que desempeñan.

1.1.4. Situación económica

Los recursos utilizados para el funcionamiento de los programas de salud materna infantil en Guatemala son procedentes de la casa matriz, estos recursos provienen de donaciones de diferentes organizaciones de varios países.

1.1.5. Situación social y ambiental

En la educación materno infantil que la organización brinda a las comunidades guatemaltecas se enseña maximizar los recursos y a hacerlos sostenibles.

Las comunidades que reciben ayuda como parte del programa que se desarrolla en la organización son beneficiadas de diferentes formas que se pueden observar en las evaluaciones de medio tiempo realizadas a los tres años de proyecto.

Las principales son: mejor calidad de vida de los habitantes, salud, conocimientos científicos sobre las causas principales de las enfermedades comunes, agua potable, cocinas libres de humo,

higiene y principalmente menor porcentaje de muertes infantiles y maternas.

El proyecto beneficia a las familias con donaciones de estufas, letrinas, agua entubada, donación de insumos médicos y capacitaciones.

1.1.6. Situación político legal

Medical Teams International fue constituida el cinco de febrero del dos mil once, Con razón social: Medical Teams International, el número de identificación tributaria es 7609239-9 y el tipo de organización legal es: Asociación, fundación, institución religiosa y otras no lucrativas, nombrado como representante legal a Enrique Fernández Acté.

1.2. Descripción general de la organización

Medical Teams International es una organización establecida inicialmente en respuesta a la difícil situación de los miles de refugiados Camboyanos, que escapaban hacia Tailandia del llamado genocidio camboyano, fue fundada en 1979 por el empresario Ron Post.

La organización trabaja en más de 50 países con servicios médicos y sanitarios. Asimismo con proyectos de salud, educación, mejorando las condiciones de vida de las personas, realizado jornadas médicas gratuitas, y donación de medicamentos y suministros médicos,

Trabaja en Guatemala desde hace algunos años; comenzó financiando proyectos con una alianza estratégica con *Mercy Corps* y Fundación contra el Hambre; y en mayo del año 2010 abrió su propia oficina en la ciudad de Cobán, para apoyar específicamente comunidades del municipio de San Juan Chamelco, y durante el año 2013 en el municipio de Chicamán, el Quiché; tomando en cuenta varios factores, entre ellos los

índices de desnutrición, la mortalidad materna e infantil, así como también los niveles de pobreza y pobreza extrema que ubican a estos municipios entre los últimos del departamento en índice de desarrollo humano.

Actualmente apoya 22 comunidades del municipio de San Juan Chamelco, y 16 comunidades del municipio de Chicamán, el Quiché, con programas de salud y nutrición.

1.2.1. Visión

“Ayudar a construir un movimiento mundial de salud, basado en la fe para salvar vidas y transformar a las personas a través del poder del amor de Jesucristo”¹

1.2.2. Misión

“Demostrar el amor de Jesucristo, a las personas afectadas por desastres, conflictos y pobreza alrededor del mundo.”²

1.2.3. Objetivos

a. General

El objetivo que persigue *Medical Teams International* en Guatemala es mejorar la salud física, social y espiritual de las personas en las comunidades de los municipios de San Juan Chamelco y Chicamán.

b. Específicos

Los objetivos específicos con los que trabaja la organización son: reducir la incidencia y mejorar el manejo de casos de neumonía y diarrea en niños menores de 2 años, reducir el retraso

¹ *Mission and values*, <http://www.medicalteams.org/about-us/mission-and-values>, (12 de enero de 2015)

² *Ibíd*

de crecimiento en niños menores de 24 meses y mejorar la salud de mujeres embarazadas.

1.2.4. Situación administrativa

a. Planeación

Medical Teams International en Guatemala trabaja firmemente bajo la misión de ayudar a las personas afectadas por la pobreza en las comunidades y la visión de construir un movimiento de salud y salvar vidas a través del amor de Jesucristo.

Poseen plan a cuatro años que es lo que dura el proyecto en cada municipio en el cual está establecida la línea base y los objetivos por trimestre y por año; se realiza una evaluación inicial, de medio tiempo y una al final del proyecto.

Para medir la progresión cada semana se revisa los progresos y barreras del desarrollo del proyecto, en las cuales se van estableciendo las estrategias de acción partiendo de las experiencias obtenidas y los recursos disponibles.

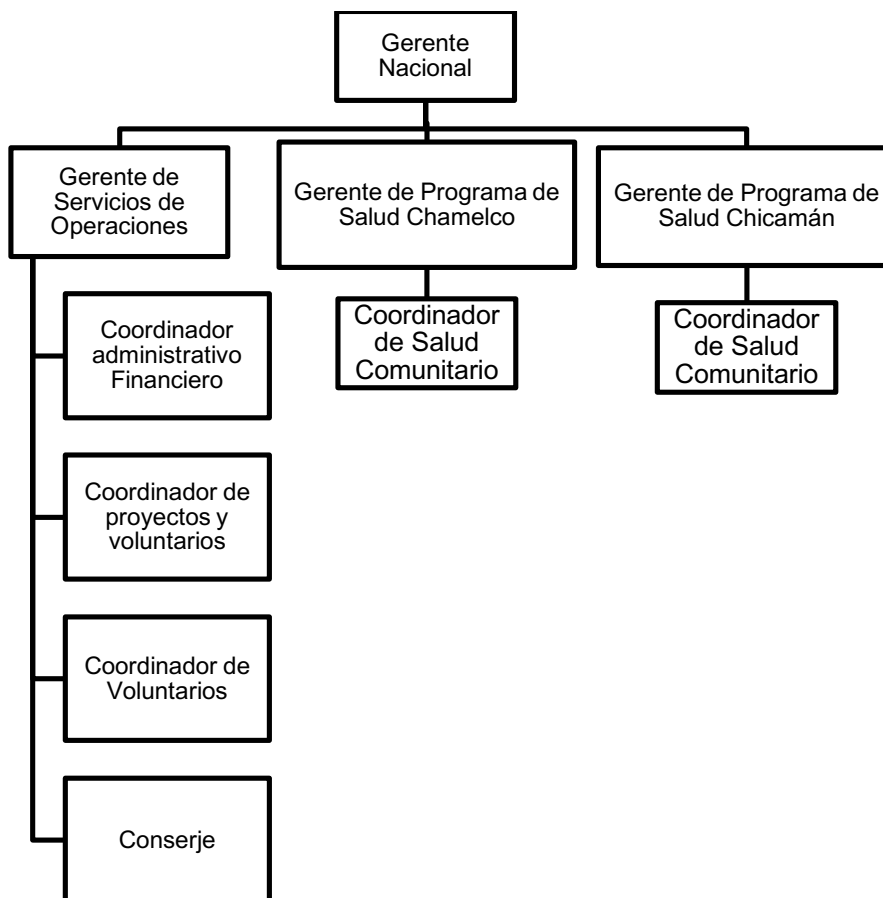
La oficina nacional en Guatemala posee un compendio de manuales en el cual se encuentran establecidos a grandes rasgos las actividades, funciones y políticas de la institución; este manual es el mismo a nivel mundial y está escrito en idioma inglés. Dividido de la siguiente manera: Operaciones Internacionales, Finanzas, Seguridad, Administración y Recursos Humanos.

b. Organización

La organización de *Medical Teams International* es formal, se puede observar en el esquema que es una departamentalización por funciones.

El organigrama de muestra cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad, los tramos de control, la cadena de mando y la delegación de responsabilidad.

**GRÁFICA 1
ORGANIGRAMA MTI**



Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

c. Integración

Para mantener cubiertos los cargos que la estructura organizacional que la institución necesita, tiene establecidos en el manual los procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores.

El reclutamiento se hace de forma externa por medio de anuncios radiales. Los criterios para la selección dependen del puesto a contratar, las características y competencias que deben de poseer los aspirantes son: experiencia técnica, disponibilidad, adaptación organizacional.

Existe un programa de inducción dirigido a los empleados comenzando con la bienvenida en donde es presentado al resto del grupo, se le muestran las instalaciones y se le dan conocer sus principales funciones y actividades.

Los colaboradores pasan por un periodo de prueba que tiene una duración de dos meses, posteriormente se firma el contrato de relación laboral donde se especifica la jornada, horario, y otros.

A continuación se presentan los puestos y su respectiva descripción: gerente nacional, esta posición se encarga de supervisar todos los aspectos del programa de salud materno infantil de *Medical Teams International* en Guatemala.

El gerente de servicios de operaciones, atiende la implementación de acciones de los programas de acuerdo con los estándares programáticos, las políticas, procesos, procedimientos administrativos, financieros y de logística de *Medical Teams International*.

El gerente de programa de salud, dirige la implementación del programa de salud Materna e Infantil que se implementa en las comunidades, de acuerdo con los estándares que *Medical Teams International* ha definido para la implementación de programas.

El coordinador de salud comunitaria, actúa directamente en la implementación y desarrollo de los programas dirigidos a mejorar la salud de las comunidades.

De la misma forma el coordinador de proyectos y voluntarios, se encarga de la logística y el desarrollo de los proyectos y el equipo de voluntarios así como la administración de los recursos disponibles.

Asimismo el coordinador de voluntarios, apoya la visita de los equipos de voluntarios internacionales, cumple con el cronograma y presupuesto disponible. Coordina con los voluntarios nacionales cuando es requerido y ayuda con la traducción de las conversaciones.

Y por último el coordinador administrativo financiero, es responsable de todos los recursos financieros, su buena administración para los programas de Guatemala. Y el conserje, ayuda a mantener el orden y limpieza en las instalaciones de *Medical Teams International*.

d. Dirección

La alta gerencia es la encargada de la motivación y dirección. Las decisiones son tomadas por el gerente nacional, el cual en las reuniones semanales se informa si hay algún conflicto o disgusto, o, alguna sugerencia para algún proyecto.

Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión y si se transmiten los controles apropiados para supervisar a los subordinados

e. Control

Los controles establecidos para el seguimiento de los planes, programas y proyectos que se utilizan son: presupuestos programáticos y administrativos.

Al final de cada período se analizan y evalúan las variaciones importantes de la ejecución presupuestaria en relación con la realización de los proyectos.

El control interno se realiza por medio de revisión de documentos, presupuestos (auditorias y liquidaciones), de avance de proyectos (visitas de campo), hojas de asistencia, hojas de responsabilidad, reportes de gastos.

La organización recibe asesorías externas periódicamente, en el ámbito legal, financiero y administrativo desde la formación de la oficina nacional en Guatemala.

1.2.5. Situación de mercado

a. Servicio

Institución que presta servicios de salud a través de proyectos comunitarios enfocados principalmente a la atención materna y atención a niños menores de dos años; para reducir el porcentaje de muertes maternas e infantiles en nuestro país.

Capacitación constante en las comunidades para enseñar las buenas prácticas de higiene, los signos de peligro, la buena nutrición, los mitos o creencias que afectan el embarazo de manera negativa, ayuda a las familias por medio de donación de letrinas, estufas, entubamiento de agua hacia los hogares de la comunidad, campañas de salud dental y donación de productos médicos a centros de salud y hospitales.

b. Cobertura

Actualmente los programas se desarrollan en veintidós comunidades del municipio de San Juan Chamelco, Alta Verapaz. Y dieciséis comunidades del municipio de Chicamán, el Quiché.

c. Comunicación

La organización en su oficina nacional no dispone de un departamento o una persona especializada en el área de comunicación únicamente se utiliza el logotipo como identificación en la oficina, en los vehículos y en el uniforme de todo el personal.

Se ha participado en mesas de trabajo organizadas por la Dirección del Área de Salud de Alta Verapaz dando a conocer los programas y objetivos de la organización.

1.3. Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas**1.3.1 Identificación de FODA****a. Fortalezas**

Las fortalezas encontradas en el análisis fueron las siguientes: los objetivos se cumplen en el tiempo previsto, la institución muestra la delegación de autoridad y responsabilidad, por ser una institución sin fines de lucro está exenta de impuestos, y desarrollan proyectos gracias al apoyo de voluntarios.

b. Oportunidades

La organización tiene la oportunidad de aprovechar y sistematizar la experiencia de trabajo en las comunidades de los proyectos desarrollados y finalizados, también puede extender sus servicios a varios municipios a nivel nacional que igualmente

presentan altos índices de mortalidad, pobreza y desnutrición. Puede conseguir apoyo financiero al presentar el proyecto a instituciones internacionales que tengan fondos de donación para la misma causa.

Existe la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas para nuevos proyectos y gestionar recursos con empresas nacionales que poseen rubros para donación.

c. Debilidades

Los recursos financieros provienen de donaciones de empresas internacionales los cuales son limitados y por tiempo definido, faltan estrategias de comunicación al público, se desconoce el desempeño de los colaboradores, no se tiene un control sobre el rendimiento de los vehículos y el plan de capacitaciones no está actualizado.

d. Amenazas

Una gran amenaza es la alta presencia de organizaciones que persiguen los mismos objetivos, el rechazo de parte de los grupos comunitarios hacia los programas pone en riesgo el futuro de la institución, la crisis económica mundial y las guerras ponen en riesgo los fondos provenientes del extranjero.

1.3.2. Descripción de las situaciones encontradas

a. Pocas estrategias de comunicación hacia el público.

1) Condición

Medical Teams International Guatemala no posee un departamento de imagen y mercadeo por lo que la comunicación y publicidad es escasa, tampoco posee un plan de comunicación a corto y mediano plazo.

2) Causas

La institución es nueva en la región, aún no conoce el público al cual dirigir la comunicación, por lo tanto no toma ninguna decisión de mercadeo.

No existe un puesto específico en la institución para esta área, que tenga los conocimientos técnicos necesarios sobre mercadeo.

En el presupuesto no se tiene contempladas estrategias de comunicación y no se dispone del tiempo para evaluar la viabilidad de un plan de comunicación.

3) Efectos

La población no conoce la existencia de la organización, los programas futuros pueden no ejecutarse, se podría perder la ayuda de voluntarios principalmente nacionales por la falta de información básica en los medios de comunicación sobre la institución, baja identidad corporativa de la institución, disminución de oportunidades, no se aprovechan los medios de comunicación tan diversos y amplios que en la actualidad existen.

4) Criterio

Las organizaciones sin fines de lucro trabajan gracias a las donaciones de personas e instituciones que están interesadas en los mismos objetivos de los proyectos en los que trabajan.

Medical Teams International recibe fondos principalmente de donaciones internacionales, por el poco tiempo que llevan trabajando en Guatemala aun no son una institución reconocida, de allí la necesidad de crear estrategias de comunicación para informar a los donadores, colaboradores y beneficiarios las

actividades que se realizan y conozcan cómo y dónde se utilizan los recursos.

5) Recomendación

Elaborar y ejecutar un plan de comunicación integral que este dirigido tanto al público externo como al público interno por medio de nuevas estrategias.

b. Aprovechar la experiencia obtenida en el proyecto de Salud Materno Infantil en San Juan Chamelco.

1) Condición

No está documentada la experiencia de trabajo con madres consejeras que es el grupo prioritario de trabajo en las comunidades para llegar a la consecución de los objetivos institucionales.

2) Beneficios

Los beneficios de tener documentada la experiencia son: obtener lecciones aprendidas, gozar de una visión integral de la práctica social, analizar conocer y aprender de las experiencias, aplicar estrategias exitosas en los proyectos futuros, mejorar los resultados de los proyectos, simplificar de procesos, eficacia y eficiencia en los planes, lograr una perspectiva global del ciclo generado por la relación entre proyecto y procesos.

3) Efectos

Organización que aprende, mitigación de riesgos en otros programas, optimización de tiempo y recursos al obtener lecciones aprendidas, punto de referencia y medición de los objetivos, aprovechamiento de recursos humanos, materiales y financieros.

4) Criterio

En el municipio San Juan Chamelco se ejecuta un proyecto a mediano plazo desde el año dos mil diez, con una duración de cuatro años; siendo el año dos mil catorce el ultimo de ejecución del mismo.

El proyecto lo ejecutó la organización *Medical Teams International* a 21 comunidades, de la jurisdicción de San Juan Chamelco.

Con el proceso sistematización de experiencias se evaluarán los resultados y la experiencia de trabajo con el grupo de madres consejeras que fueron las que mayor índice de participación tuvieron en el programa.

Las madres consejeras son uno de los grupos clave en el trabajo en las comunidades ya que son las que tienen relación directa con las madres y los niños en las comunidades.

La metodología de la sistematización para esta experiencia en las comunidades, se desarrollará mediante herramientas especiales que permitan indagar los impactos antes mencionados; a través de entrevistas personalizadas, con el fin de identificar aspectos cualitativos y cuantitativos, y con ello concluir si el objetivo principal con madres consejeras se ha cumplido.

5) Recomendación

Realizar una sistematización de experiencias a Madres consejeras del proyecto ya finalizado en San Juan Chamelco.

c. No se mide adecuadamente el grado de eficiencia con la que se cumplen las funciones

1) Condición

Se evalúa el desempeño una vez al año con instrumentos enviados desde la oficina central en Portland.

2) Causa

Falta de tiempo y recursos para evaluaciones, no existe una persona preparada técnicamente para estos procesos, no se compara del rendimiento actual del personal con las normas de rendimiento establecidas.

3) Efectos

Ineficiencia de los empleados en el desarrollo de sus actividades, no se obtienen los resultados deseados de cada puesto, no se cumple con la misión y los objetivos organizacionales, rotación de personal, conflictos internos y duplicidad de trabajo, aumento en los costos, pérdida de financiamiento y desperdicio de recursos.

4) Criterio

En una empresa o institución su principal activo es la fuerza laboral, esta es representada por los colaboradores que la integran.

Los colaboradores son uno de los ejes por los cuales las instituciones siguen realizando sus labores, ya que de ellos dependen los resultados que se esperan obtener a corto y largo plazo.

Para saber si ellos realizan su trabajo como debiera de ser se debe de evaluarlos y determinar los factores que les afectan el desarrollo de sus funciones.

Es importante realizar una evaluación ya que se podrá observar con claridad si los colaboradores están motivados, si existe duplicidad de funciones, si la responsabilidad no recae en unos cuantos, si se maneja el liderazgo, conocimiento del fin y los objetivos de la organización.

La capacitación y el desarrollo es imprescindible para hacer que las personas presten servicios de forma excepcional.

5) Recomendación

Realizar una evaluación de desempeño por competencias con enfoque de 360° a los colaboradores de la institución, estableciendo las competencias a evaluar según el perfil de puestos.

1.3.3. Jerarquización de las situaciones encontradas

- a. Sistematización de experiencias a madres consejeras
- b. Evaluación de desempeño 360°
- c. Plan de comunicación integral

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 Sistematización de experiencias a madres consejeras

La organización *Medical Teams International* tiene incidencia en varias comunidades y el desarrollo del proyecto se basa en la capacitación a grupos de personas líderes en cada una de ellas. Para la sistematización se eligió a las madres consejeras por ser el que tiene mayor participación en el desarrollo del proyecto.

Para guiar las actividades de sistematización se estableció como objetivo general: obtener lecciones aprendidas de la experiencia de trabajar con madres consejeras que imparten salud en las comunidades de San Juan Chamelco que permitan replicar la experiencia en proyectos similares. Y como objeto: sistematizar la experiencia de trabajar con mujeres líderes, en su mayoría analfabetas, amas de casa, madres, esposas, capacitadas para implementar un proyecto de consejería y educación en salud dirigida a madres de niños menores de dos años y mujeres embarazadas.

Se determinaron como los seis principales ejes de sistematización: conocer la capacidad generada en las madres consejeras, indagar que prácticas han observado las madres consejeras que han cambiado las madres de la comunidad, identificar cuáles son los factores que motivan a las señoras que integran el grupo de madres consejeras a participar y llevar a cabo todas las actividades que tienen a su cargo, verificar cual es la motivación principal de las madres consejeras, establecer cuál de los métodos con los que se les impartió las capacitaciones ayudó en la comprensión de los temas, establecer si los materiales que se les fueron

entregados a las madres les fue de utilidad y facilitó el proceso de enseñanza, y, conocer si las madres consejeras continuarán realizando sus actividades ahora que Medical Teams International terminó el proyecto en San Juan Chamelco.

Por el tiempo y los recursos disponibles no fue posible sistematizar a la población total, por lo que se realizó un muestreo aleatorio simple. La muestra fue de treinta madres consejeras y fue tomada según el resultado obtenido en evaluaciones del proyecto.

Se optó como método de recolección de datos y reconstrucción del proceso vivido entrevistas personalizadas a cada una de las madres seleccionadas en el muestreo. Para este proceso se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas implementado por el equipo de recolección de información integrado por encargados de la comunidad, líderes comunitarios, presidentes del consejo de desarrollo comunitario, entrevistadores y traductores.

Posteriormente se interpretó la información obtenida, se redactaron las lecciones obtenidas, tabularon los datos, diseñaron gráficas, formularon conclusiones y se presentó un informe para la toma de decisiones en otros proyectos en los que se trabajan con la misma metodología.

2.2 Evaluación de desempeño 360°

Actualmente existen varios métodos de evaluación por competencias con diferentes enfoques, es de gran importancia elegir el método que permita conocer a detalle y con claridad el desarrollo y la capacidad de los colaboradores para la realización de las tareas en la organización.

Para la evaluación de desempeño a los colaboradores de *Medical Teams International* se analizaron los recursos disponibles por los que se optó por el método de evaluación por competencias de 360°.

Los colaboradores evaluados fueron del puesto Coordinador de Salud Comunitaria. El instrumento utilizado fue diseñado a partir del perfil del puesto y las competencias requeridas para el mismo, se empleó un *test* con posibles casos en los que el evaluador marco la casilla con el puntaje correspondiente a la persona evaluada.

A cada colaborador se evaluó desde tres puntos de vista, la de un compañero, un superior y la autoevaluación

Las competencias seleccionadas a evaluar fueron: orientado al servicio, orientado a los resultados, colaboración, ingenioso/ emprendedor, excelencia, comunicación, adaptable, apoyo a voluntarios, puntualidad, motivación, seguridad laboral, orden, limpieza, liderazgo y actitud.

Luego de tener todos los instrumentos llenos, se procedió a tabular y analizar los resultados, los cuales se plasmaron en informes individuales para los colaboradores y un informe consolidado para la persona encargada del recurso humano en la institución.

Finalmente se hizo entrega de los informes para la toma de decisiones, se realizaron conclusiones y recomendaciones sobre los resultados y el método utilizado para la evaluación.

2.3 Plan de comunicación integral

Medical Teams International es una organización sin fines de lucro que desarrolla proyectos comunitarios enfocados en salud, los fondos que utiliza para su funcionamiento provienen de donaciones de instituciones internacionales y el recurso humano que utiliza para la instalación de proyectos en las comunidades es principalmente voluntariado.

Se determinó que la institución necesitaba un plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa, la comunicación hacia los grupos, aumentar los ingresos por medio de donaciones nacionales y despertar la colaboración de voluntarios locales.

En el plan se establecieron como estrategias: emplear medios offline para llegar al público y poder brindar información acerca de la organización, maximizar la cobertura de la imagen corporativa por medio de la comunicación de boca en boca, dirigir la comunicación al público clave para el aprovechar el presupuesto, afianzar la relación con los donadores y voluntarios.

La comunicación se destinó al público interno que está integrado por todo el recurso humano de la organización y público nacional externo conformado por instituciones que persiguen fines similares, organizaciones con fondos para donaciones y personas individuales.

Para transmitir la información al público se escogieron como medios escritos a trifoliales y calendarios, y, como medios audio visuales un spot tipo documental sobre la historia de éxito de una de las madres de la comunidad donde se trabaja el proyecto.

Posteriormente se realizó el diseño de los trifoliales y calendarios, se determinó que la tipografía sería la familia *Elysio* y *Reference Sans*, el tamaño para los trifoliales es carta y para los calendarios es A3, impresión a full color, se seleccionaron imágenes capturadas en las comunidades en las que trabaja *Medical Teams International* y el texto para los trifoliales fue la información básica de la institución y de los calendarios versículos bíblicos.

Para el spot tipo documental se trabajó con una empresa local dedicada a la producción y grabación de videos en la traducción de inglés a español de uno de los videos que la institución ya posee.

Luego de tener todas las herramientas y el plan de comunicación ya estructurado se hizo entrega a la alta gerencia para su impresión y reproducción.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Sistematización de experiencias a madres consejeras

La sistematización se elaboró a partir de la experiencia de madres consejeras, considerado uno de los grupos fundamentales en los programas de salud materno infantil implementados por Medical Teams International a nivel nacional.

El objetivo de la sistematización fue obtener lecciones aprendidas de las experiencias de trabajar con madres consejeras que imparten salud en las comunidades de San Juan Chamelco, que permitan replicar la experiencia en otros proyectos.

Los resultados de los ejes de sistematización son los siguientes: En el eje número uno, se conoció la capacidad que se generó en las madres consejeras: el 58% las madres consejeras tienen la capacidad de capacitar en temas de señales de peligro de niños recién nacidos y mujeres embarazadas, el 52% capacita sobre la higiene para a reducción de enfermedades y el 35% en cuidados y alimentación de la mujer embarazada.

En el eje número dos, al indagar sobre las prácticas que observaron las madres consejeras y como estas han cambiado algunas acciones en la comunidad se logró establecer que: el 100% de las madres mejoró las prácticas de higiene en la comunidad, el 45% de las madres consejeras corrijó la forma de alimentación de su familia y llevan a los niños menores de dos años al puesto de salud a control de peso y talla, el 97% de las mujeres embarazadas ahora asiste al control prenatal mensual.

En el eje número tres, se identificó cuáles son los factores que motivaron a las mujeres que integraron el grupo de madres consejeras a participar y llevar a cabo todas las actividades que tuvieron a su cargo: el 81% de las participantes como madres consejeras fue electa en asamblea para participar y representar a la comunidad. Del total de madres consejeras el 65% se siente motivada porque aprende sobre salud y 45% porque ayuda a su familia y a la comunidad.

Con respecto al eje número cuatro, se estableció que el mejor método utilizado para impartir las capacitaciones fue el de las ilustraciones por que ayudó en la comprensión de los temas, las madres consejeras afirmaron que comprendieron rápidamente el tema cuando lo utilizaban ilustraciones para explicar el tema.

En el eje número cinco se estableció que los materiales que se les fueron entregados a las madres les fueron de utilidad y estos facilitaron el proceso de enseñanza: *Medical Teams International* entrego materiales al 100% de las madres consejeras para el desempeño de sus funciones, de los cuales el 97% lo ha utilizado de manera efectiva y el porcentaje restante no lo utilizo ya que no saben leer ni escribir.

Por ultimo en el eje número seis se concluyó que el 87% de las madres sigue realizando sus actividades de consejería luego que el proyecto de MTI finalizara en las comunidades de San Juan Chamelco.

Como resultado de la sistematización de experiencias se obtuvieron siguientes lecciones aprendidas del proyecto de salud materno infantil implementado en el municipio de San Juan Chamelco, Alta Verapaz:

Se observó de cerca lo que las madres han aprendido y cómo valoran que las tomen en cuenta en el desarrollo de sus comunidades, los niños se encuentran en mejores condiciones de salud y nutrición que les promete un mejor futuro, la higiene en los hogares ha mejorado ya que ahora las madres barren, limpian, lavan la ropa, los trastes y gracias a los proyectos estufas

mejoradas y letrinas se ha mejorado la calidad de vida de las familias de la comunidad, a las madres consejeras les gusta participar porque les gusta ayudar a su familia y a la comunidad, también se sienten felices de aprender temas de salud y ser tomadas en cuenta para realizar cambios en sus propias comunidades.

También las madres consejeras ahora son capaces de prevenir enfermedades, identificar casos, referir casos al puesto de salud, tanto de niños menores como en mujeres embarazadas, las mujeres en la comunidad culturalmente solo se desempeñan como amas de casa (encargadas de cuidar a los hijos, atender al esposo y cuidar la casa), ahora ellas tienen participación y son reconocidas por el servicio que brindan a la comunidad, la mayoría de las enfermedades que padecen los niños y madres embarazadas se pueden prevenir pero la educación en las comunidades de Guatemala es escasa y deficiente lo que causa enfermedades que tienen como resultado la muerte.

Como es común la alimentación de los niños se basa en comida poco saludable y procesada ahora las madres de la comunidad saben la importancia de la buena alimentación y cómo afecta al desarrollo de los niños es por ello que han agregado a su dieta alimentos que son cultivados en la misma comunidad como: hervas, verduras, frutas en algunos casos pollo u otros animales. Cuando las madres asisten a reuniones llevan alimentos para no comprar en las tiendas, las madres en la comunidad ahora saben la importancia de llevar a los niños al puesto de salud para el control del crecimiento, ellas ahora saben que si el niño no crece es porque está enfermo o puede estar desnutrido lo que significa está en peligro.

Uno de los más grandes cambios en las mujeres embarazadas es asistir a control prenatal, han aprendido que es necesario para que bebe nazca con buena salud y reducir el riesgos. las mujeres embarazadas han cambiado su alimentación en un pequeño porcentaje ya que existen muchas creencias a cerca de lo que puede o no comer una mujer embarazada, ellas

son aconsejadas por familiares y no les queda más opción que obedecer, de los diferentes métodos que utilizó el equipo de Medical Teams para las capacitaciones los más eficientes fueron el rotafolio, prácticas de cocina, ejemplificar el tema y apoyar la capacitación con carteles que tuvieran dibujos, también ayudo que las capacitaciones fueran en Queqchi.

Al 100% de las madres les entregaron material para sus actividades de esto los que más utilizaron el Rotafolios ya que este tiene muchas imágenes lo que les facilita realizar las réplicas, el resto de materiales les fue útil a las madres que sabían leer y escribir mientras que las que no sabían los entregaron a los niños para ir a la escuela, ser madre consejera ha cambiado la vida de muchas mujeres ya que son líderes en su comunidad, son tomadas en cuenta y pueden ayudar a salvar vidas, las madres consejeras se sienten tristes de que Medical Teams International deje de apoyar la comunidad en cierta forma ellas sienten que ya nadie las va a apoyar, pero la mayoría está dispuesta a seguir realizando sus actividades para salvar vidas. Esperan un mejor futuro para sus hijos, su familia y sobre todo un mejor futuro para su comunidad.

Los resultados de las entrevistas y lecciones aprendidas fueron presentados y socializados con el equipo de Medical Teams International para la toma de decisiones.

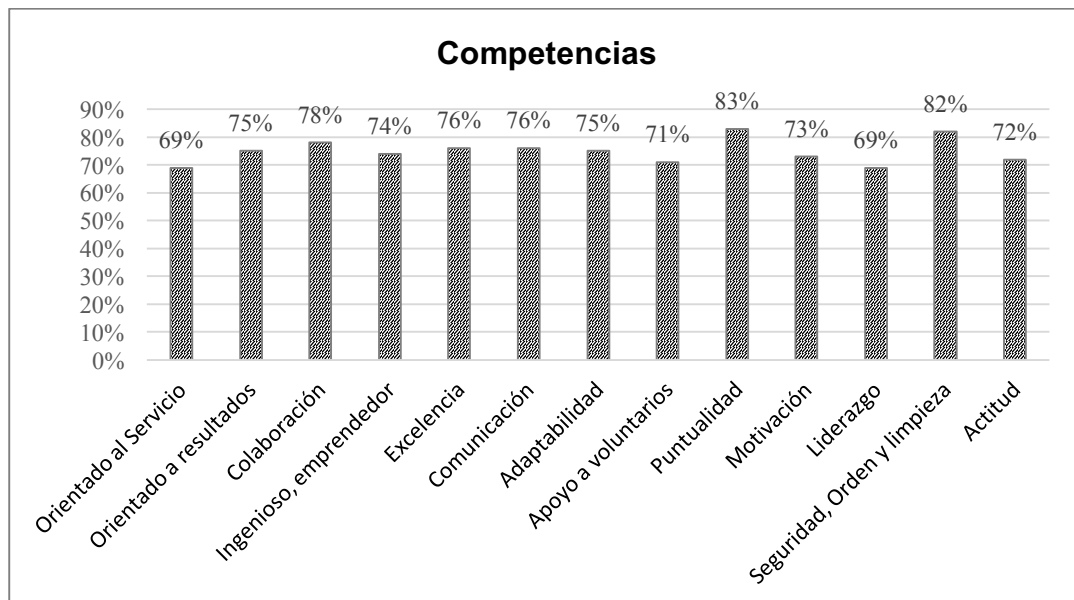
3.2 Evaluación del desempeño 360°

El método de evaluación elegido permitió evaluar al colaborador desde todo su entorno. Brindando la información necesaria para conocer el desempeño de los colaboradores en el trabajo de campo y de oficina.

A continuación se detallan los resultados conglomerados de cada una de las competencias evaluadas: la competencia de orientación al servicio tuvo una puntuación total de 69%, orientación a los resultados 75%, colaboración 78%, ingenioso emprendedor 74%, excelencia 76%, comunicación 76%,

adaptabilidad 75%, Apoyo a voluntarios 71%, Puntualidad 83%, motivación 73%, liderazgo 69%, seguridad y orden 82% y actitud 72%.

GRÁFICA 2
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PARA CADA COMPETENCIA



Fuente: Investigación de Campo. Año 2015

Los resultados de las evaluaciones fueron presentados en informes y entregados a las personas correspondientes para la toma de decisiones.

3.3 Plan de comunicación

Actualmente la organización cuenta con un plan de comunicación dirigido a público externo e interno que incluye información vital sobre los proyectos desarrollados en los municipios en los que se tiene cobertura.

La estrategia de utilizar medios offline para llegar al público y poder brindar información acerca de la organización y los objetivos que persigue han mejorado el grado de posicionamiento de la organización y se logró maximizar la cobertura de la imagen corporativa por medio de la comunicación de boca en boca.

El calendario es una herramienta versátil que mantiene la imagen corporativa por su contenido gráfico y el tiempo que se tiene expuesto

diariamente al público, y los trifoliales comunican a los colaboradores, donadores y voluntarios sobre los proyectos desarrollados, brindan información básica de la organización, contactos, identifican al lector con la misión organizacional e incitan a formar parte de la institución.

El spot tipo documental se tradujo a idioma español, y fue presentado al público nacional interno llenando las expectativas de informar, concientizar y aumentar el apoyo de voluntarios y donaciones financieras.

CONCLUSIONES

Las áreas de intervención fueron identificadas gracias la jerarquización de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas resultantes del diagnóstico inicial ejecutado en organización.

La organización *Medical Teams International* dispone de la sistematización de experiencias de Madres Consejeras del proyecto de salud desarrollado en San Juan Chamelco, Alta Verapaz, que brinda lecciones aprendidas, reduce costos tanto humanos como financieros y aumenta el porcentaje de éxito en proyectos similares.

Los colaboradores de la organización han sido evaluados por medio del método de 360, los resultados de estas evaluaciones permitieron conocer el desempeño de los Coordinadores de Salud Comunitario conforme al perfil de puestos e identificar que las competencias: orientación al servicio y liderazgo, son las que obtuvieron puntuaciones deficientes, por tanto necesitan seguimiento, refuerzo y capacitación. Gracias a la evaluación de desempeño se redujo la duplicidad de funciones, la comunicación está guiada adecuadamente, y el clima organizacional mejora constantemente.

El plan de comunicación fue elaborado y dirigido al público interno (organización) y externo nacional, se diseñó en partir las estrategias de aumentar la imagen corporativa, se elaboraron como herramientas escritas; trifoliales, calendarios y un spot tipo documental como herramienta audio visual.

RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación general de todas las áreas y departamentos de la empresa para que el diagnóstico refleje las intervenciones vitales que permitirán maximizar los recursos disponibles y lograr una mejora continua.

Sistematizar los procesos y experiencias de proyectos desarrollados con resultados efectivos que permitan analizar las estrategias, eventualidades, desarrollo y así perfeccionar y prever acciones en el futuro.

Realizar un plan de capacitación a partir de los resultados de la evaluación de desempeño para mejorar cada una de las competencias requeridas en cada puesto de la organización.

Evaluar a los colaboradores una o dos veces por año partiendo de los requerimientos de cada puesto para determinar el crecimiento y desarrollo del recurso humano y cumplir con los objetivos organizacionales.

Implementar un departamento de comunicación y publicidad en la oficina a nivel nacional para continuar con el plan de comunicación e informar a los públicos, mejorar la imagen corporativa y aumentar los ingresos por donaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Granica, 2002.
- Capó, William. Et.Al. *La sistematización de experiencias: Un método para impulsar procesos emancipadores*. Caracas, Venezuela: Fundación Editorial El perro y la rana, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración teoría, procesos y práctica*. México: McGraw-Hill, 2000.
- El poder de la comunicación institucional II: Los casos ganadores del premio EIKON*. Buenos Aires, Argentina: Comunicación Empresaria, 2001
- Holliday Jara, Oscar. *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, 2012.
- Instituto Nacional de Estadística -INE-. *Población: Alta Verapaz y El Quiché, Fascículo Estadístico Poblacional*. Guatemala: INE; 2013.
- Koontz, Harold. Et.Al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2012.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales -MTAS-. *Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación. Guía práctica para ONG*. Madrid, España: MTAS; 2002.
- Werther, William B. y Heith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill, 1996.



V.ºB.º

Adán García Véliz

Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario





ANEXOS



ANEXO 1



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS A MADRES CONSEJERAS
DEL PROYECTO DE SALUD MATERNO INFANTIL
EJECUTADO EN SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ.**

REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL

**FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES
COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL 2015**

Sistematización de experiencias de “madres consejeras” del programa de Salud ejecutado en el Municipio de San Juan Chamelco, Alta Verapaz por Medical Teams International.

Cobán, Guatemala Enero de 2,015

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	4
DESCRIPCIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN	4
1.1. Origen de la sistematización	4
1.2. Breve descripción de la experiencia	4
1.3. Desarrollo del proyecto	5
1.4. Instrumentos	8
1.5. Área de Intervención	8
CAPÍTULO II	10
DISEÑO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN	10
2.1. Objetivo general	10
2.2. Objeto de la sistematización	10
2.3. Ejes de la sistematización	10
2.4. Fuentes de información	11
2.5. Pasos seguidos en el proceso de sistematización	11
2.6. Registros de la acción	13
CAPÍTULO III	14
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN CAMPO	14
3.1. Análisis y presentación de resultados.	14
LECCIONES APRENDIDAS	23
RECOMENDACIONES	26

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1. Origen de la sistematización

La sistematización se originó por la necesidad de conocer aspectos importantes en la experiencia de los grupos capacitados, principalmente de las madres consejeras que son uno de los grupos con mayor índice de participación en la toda la ejecución del programa de salud comunitaria materno infantil en el Municipio de San Juan Chamelco, Alta Verapaz desarrollado por Medical Teams International.

1.2. Breve descripción de la experiencia

1.2.1. Conociendo a *Medical Teams International*

a. Antecedentes

Organización fundada en 1979 por el empresario Ron Post.

Medical Teams International, fue establecida inicialmente en respuesta a la difícil situación de los miles de refugiados Camboyanos, que escapaban hacia Tailandia del llamado genocidio camboyano.

Actualmente esta Institución trabaja en más de 50 países con servicios médicos y sanitarios. Asimismo con envío de medicamentos y suministros médicos.

Medical Teams, ha estado trabajando en Guatemala desde hace algunos años; financiando proyectos en asocio con Mercy Corps y Fundación contra el Hambre; y en mayo del año 2010 abrió su propia oficina en la ciudad de Cobán, para apoyar específicamente comunidades del municipio de San Juan Chamelco, y durante el año 2013 en el municipio de Chicamán, el Quiche; tomando en cuenta varios factores, entre ellos los índices de desnutrición, la mortalidad materna e infantil, así como también los niveles de pobreza y pobreza extrema que ubican a estos

municipios entre los últimos del departamento en índice de desarrollo humano.

Actualmente Medical Teams International apoya y 16 comunidades del municipio de Chicamán, el Quiche, con programas de salud y nutrición.

Y en el año 2,014 finalizó el proyecto de salud materno infantil en el municipio de San Juan Chamelco Alta Verapaz beneficiando a 21 comunidades.

b. Misión

Demostrar el amor de Jesucristo, a las personas afectadas por desastres, conflictos y pobreza alrededor del mundo.¹

c. Visión

Ayudar a construir un movimiento mundial de salud, basado en la fe para salvar vidas y transformar a las personas a través del poder del amor de Jesucristo.²

1.3. Desarrollo del proyecto

Medical Teams International comenzó el proyecto en el año 2,011 capacitando a diferentes grupos que están estrechamente relacionados y comprometidos con el bienestar de las personas en las comunidades.

Siendo estos grupos los siguientes:

1.3.1. Concejo Comunitario de Desarrollo –COCODE-

Sistema de consejo a nivel comunitario urbano y rural, de acuerdo al Artículo 4 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Se integran por la asamblea comunitaria y son electos acuerdo a características, valores y principios. Tienen como objetivo promover,

¹ Oficina *Medical Teams International*

² Ibid

identificar, priorizar proyectos y programas que beneficien a la comunidad.

1.3.2. Comadronas

Persona que se ocupa del seguimiento del embarazo normal, el parto y del seguimiento de la madre y de los niños después de su nacimiento en la comunidad.

1.3.3. Líderes religiosos,

Líderes de diferentes denominaciones religiosas presentes en las comunidades.

1.3.4. Facilitadores comunitarios

Son personas enviadas por el Ministerio De Salud Pública, encargadas del Centro de Convergencia; responsables de las visitas, inventario de medicina, coordinación y supervisión a los vigilantes de salud.

1.3.5. Vigilantes de salud

Voluntarios comunitarios organizados por el Ministerio de Salud Pública, para proveer cobertura de salud preventiva a 30 familias por persona, ayudan a los facilitadores comunitarios en el monitoreo de crecimiento.

1.3.6. Madres consejeras,

Red de madres que reciben capacitaciones y están encargadas de realizar réplicas y visitas a otras madres de la comunidad.

a) Funciones de la madre consejera

- Asistir a capacitación mensual.
- Dar consejería en temas relacionados a la salud materna e infantil.
- Promueve su asistencia en los Centros de Convergencia, puestos de salud.

- Promueve la alimentación y nutrición adecuada de la embarazada.
- Promueve la lactancia materna exclusiva.

b) Actividades de las madres consejeras

- Coordinar con los líderes comunitarios.
- Formar grupo de madres que tienen hijos menores de 5 años.
- Realizar censo en su sector.
- Monitoreo de niños con algún grado de desnutrición.
- Realizar visitas domiciliarias.
- Motivar a las familias para las replicar en sesiones educativa y demostrativa.

c) Responsabilidad de las madres consejeras.

- Formar grupos de madres de apoyo.
- Atender a las familias de 10 viviendas a su cargo.
- Tener listados de participantes de las sesiones mensuales.
- Recopilación del peso mensual de los niños menores de 2 años.
- Replica mensualmente con las familias.

Todos los grupos trabajan de forma voluntaria sin ninguna remuneración monetaria.

1.4. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en las capacitaciones impartidas por Medical Teams International son:

- a) Rotafolios.
- b) Guías de educador.
- c) Carteles.
- d) Videos.

1.5. Área de Intervención

El proyecto de salud en San Juan Chamelco, fue ejecutado en 21 comunidades del mismo.

IMAGEN 1
MAPA SAN JUAN CHAMELCO A.V.



CUADRO 1
COMUNIDADES BENEFICIADAS DEL PROYECTO DE SALUD DE
SAN JUAN CHAMELCO A.V.

No.	NOMBRE COMUNIDAD	TOTAL DE HABITANTES	TOTAL DE FAMILIAS
1	San Marcos Chamil	502	139
2	San Jose Chirrecorral	417	78
3	Campat	1,752	225
4	Kaktzimaaj	201	37
5	Santa Elena	231	45
6	Paapa	1,397	263
7	Chioyá	1,145	272
8	Satexa	764	148
9	Catomique	310	65
10	Chicujal	635	133
11	San Miguel Chamil	887	124
12	Saquib	386	48
13	Granadillas	456	91
14	Santa Catalina Chajaneb	582	63
15	Chitepey	504	90
16	Sacampana	427	57
17	Caklahib	169	32
18	Santa Cecilia	831	180
19	Seaquiba	634	115
20	Chajbul	654	80
21	Concepción	182	35
	TOTAL	13,066	2,320

Fuente: Investigación de campo, año 2,015

CAPÍTULO II

DISEÑO DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1. Objetivo general

Obtener lecciones aprendidas de la experiencia de trabajar con madres consejeras que imparten salud en las comunidades de San Juan Chamelco que permitan replicar la experiencia en proyectos similares.

2.2. Objeto de la sistematización

Sistematizar la experiencia de trabajar con mujeres líderes, en su mayoría analfabetas, amas de casa, madres, esposas, capacitadas para implementar un proyecto de consejería y educación en salud dirigida a madres de niños menores de 2 años y mujeres embarazadas.

2.3. Ejes de la sistematización

- a) Conocer la capacidad generada en las madres consejeras.

Conocer cuáles son las habilidades que desarrollaron las madres consejeras gracias a las capacitaciones impartidas por Medical Teams International.

- b) Indagar que prácticas han observado las madres consejeras que han cambiado las madres de la comunidad.

Las madres de la comunidad cambiaron o implementaron nuevos hábitos que les fueron enseñados por las madres consejeras y ayudaron a mejorar la salud de las familias de la comunidad.

- c) Identificar cuáles son los factores que motivan a las señoras que integran el grupo de madres consejeras a participar y llevar a cabo todas las actividades que tienen a su cargo.

Verificar cual es la motivación principal de las Madres Consejeras.

- d) Establecer cuál de los métodos con los que se les impartió las capacitaciones ayudó en la comprensión de los temas.

Determinar que método utilizado en las capacitaciones facilitó la comprensión y desarrollo de las funciones de las madres consejeras.

- e) Establecer si los materiales que se les fueron entregados a las madres les fue de utilidad y facilitó el proceso de enseñanza.
- f) Conocer si las madres consejeras continuarán realizando sus actividades ahora que Medical Teams International terminó el proyecto en San Juan Chamelco.

2.4. Fuentes de información

La información se recolectó de la siguiente manera:

2.4.1. Fuente primaria:

Información general sobre el programa, la metodología, las comunidades y las mujeres que integran el grupo de madres consejeras. Actor ejecutor Medical Teams International

2.4.2. Recolección de campo:

Información brindada por señoras en cada comunidad que integran el grupo de madres consejeras a través de entrevistas. Actor beneficiario

2.5. Pasos seguidos en el proceso de sistematización

2.5.1. Diseño del plan de sistematización

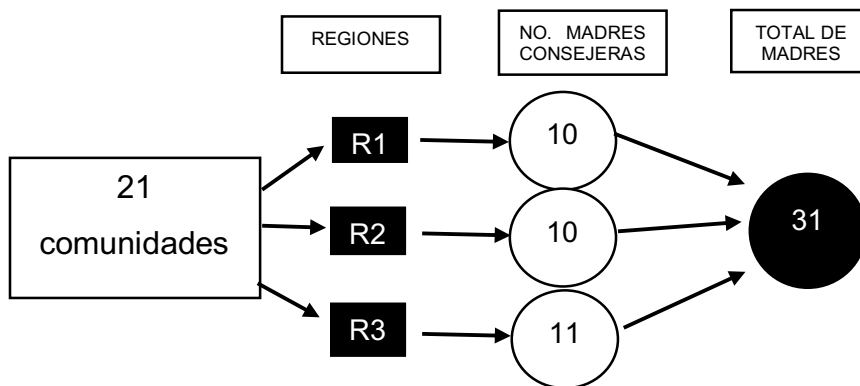
La sistematización se diseñó por la necesidad de identificar aspectos que pueden afectar el desarrollo de los programas.

a) Metodología:

Las 21 comunidades están divididas en 3 regiones, se seleccionaron 3 comunidades de cada región y de ellas se entrevistaron a un total de 31 madres consejeras.

Las comunidades fueron seleccionadas por características como: resultados en la evaluación final de nivel de participación

y aceptación, comunidades dispuestas a aportar sus conocimientos para mejorar el programa.



Se realizaron entrevistas personalizadas a madres consejeras de las comunidades seleccionadas:

- Kakzimaaj
- Seaquiba
- Chajbul
- Chioyá
- Caklahib
- Paapa
- Santa Cecilia
- Santa Catalina
- Chajaneb
- Chicujal

Se utilizó una guía de preguntas para las entrevistas, que facilitó la obtención de información para los 6 ejes establecidos.

b) Uso de herramientas

- Guía de preguntas.

c) Actividades

**CUADRO III
ACTIVIDADES DE SISTEMATIZACIÓN**

No.	Actividad	Recursos
-----	-----------	----------

1	Establecer contacto con el presidente el Consejo Comunitario de Desarrollo de cada comunidad.	Lista de contactos de las comunidades seleccionadas.
2	Visitar las comunidades.	Cronograma de visitas.
3	Entrevistar a madres consejeras.	Guía de preguntas.
3	Análisis e interpretación de los resultados.	Grabación de las entrevistas, respuestas, fotografías.

Fuente: Trabajo de campo 2,014

2.6. Registros de la acción

Para un registro y constancia de cada una de las entrevistas se guardan las copias de las guías de preguntas, fotografías de las madres y el audio de cada una de ellas.

CAPÍTULO III RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN CAMPO

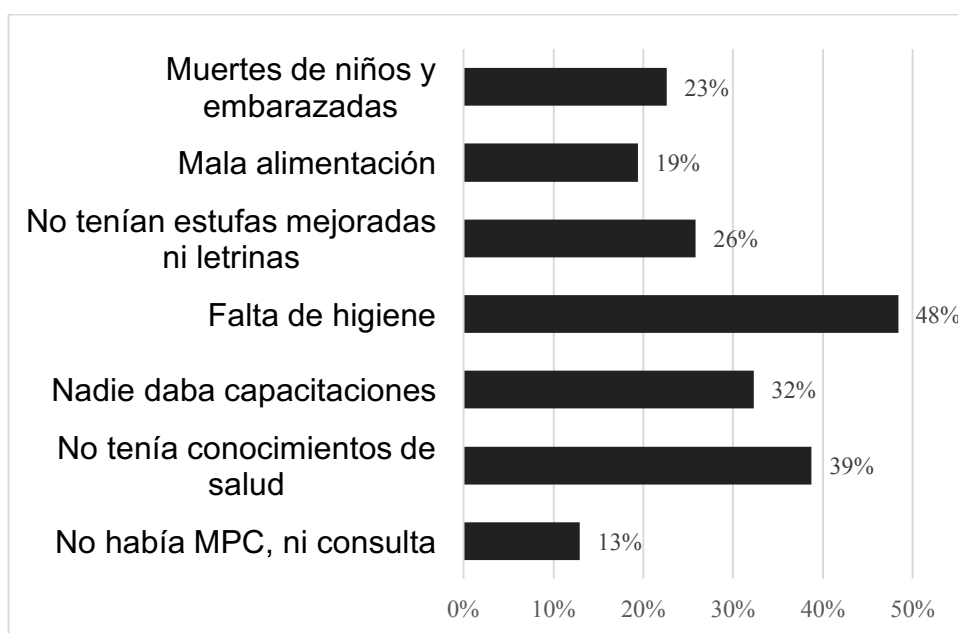
3.1. Análisis y presentación de resultados.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en las entrevistas a madres consejeras del proyecto de salud implementado por Medical Teams International.

Se diseñaron graficas con los datos obtenidos para facilitar el análisis e interpretación.

El tamaño de la muestra fue de 31 mujeres que participaron durante cuatro años como madres consejeras, amas de casa, representantes de diez comunidades de San Juan Chamelco.

1) ¿Cómo era su vida antes del programa de salud desarrollado por Medical Teams International?

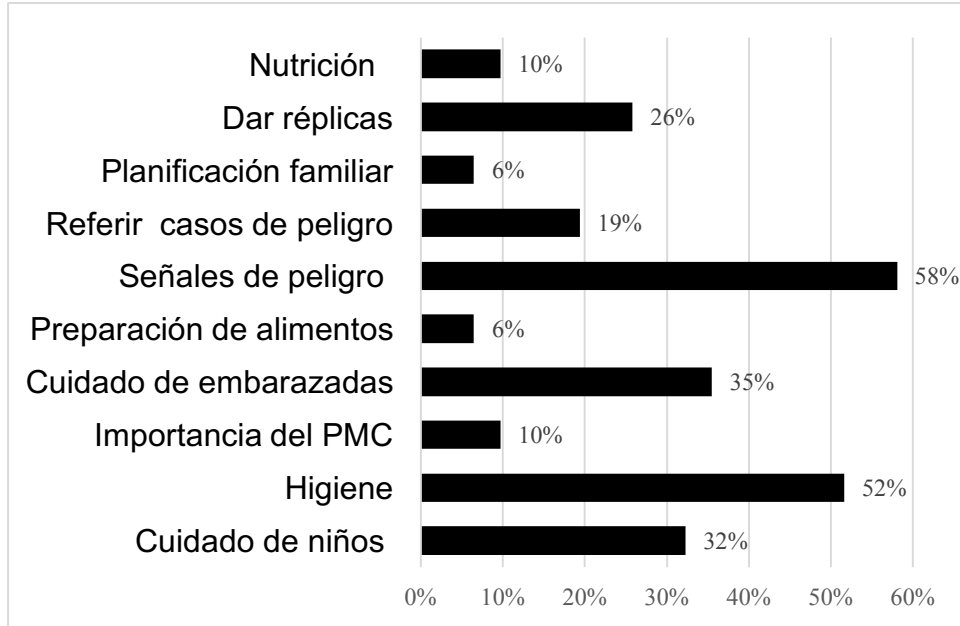


Fuente: Investigación de campo año 2,015

En la gráfica se puede observar que la mayoría de madres entrevistadas respondió que cuatro años atrás faltaba higiene en los hogares de la comunidad (48%), las madres tampoco tenían

conocimientos sobre salud (39%) ya que nunca habían recibido educación ni capacitaciones (32%).

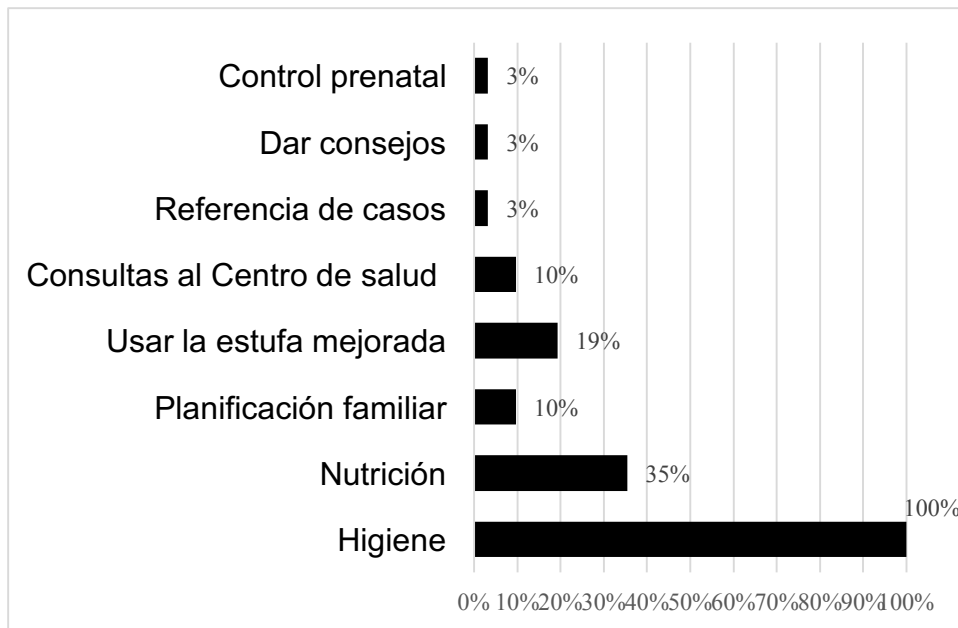
2) ¿Qué aprendió en el programa de Medical Teams International?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

Un gran porcentaje de madres consejeras reconoce las señales de peligro que puede presentar un niño recién nacido y una mujer embarazada (58%), valoran las prácticas de higiene para reducir las enfermedades y muertes por diarrea en la comunidad (52%) y entienden que las mujeres en estado de embarazo necesitan cuidados y atenciones especiales tanto en alimentación como en control prenatal (35%).

3) De lo aprendido ¿Qué prácticas realiza en su casa con su familia?

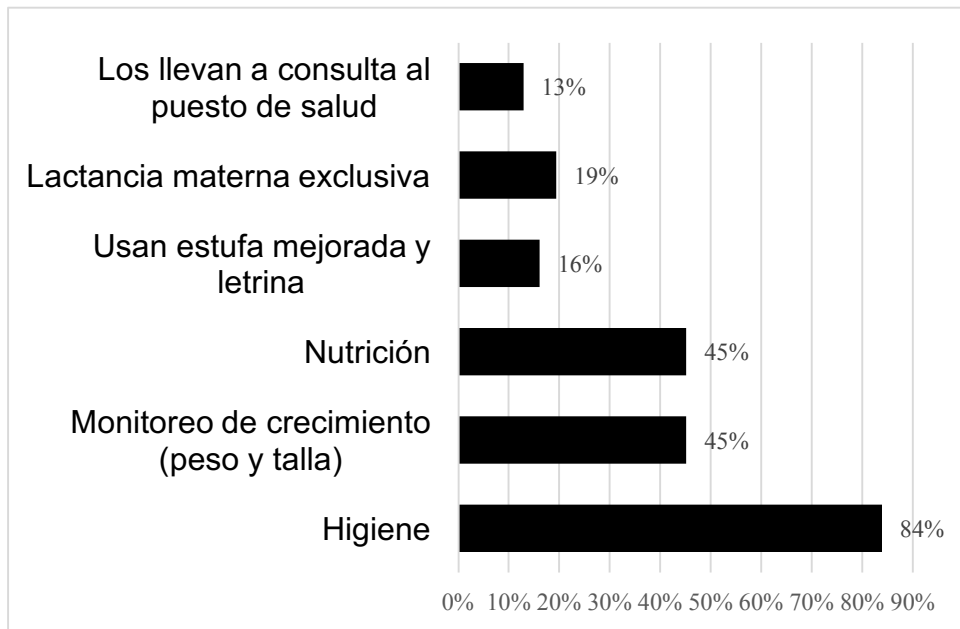


Fuente: Investigación de campo año 2,015

El 100% de las madres consejeras mejoraron la higiene en su casa, ellas explicaron las actividades que realizan: bañar y cambiar a los niños, barrer y trapear, lavarse las manos en 4 momentos principales, hervir el agua, lavar los platos, recoger la basura y lavar los alientos.

También cambiaron los hábitos alimenticios en las familias de la comunidad, ahora consumen legumbres, frutas y verduras producto de la comunidad (35%).

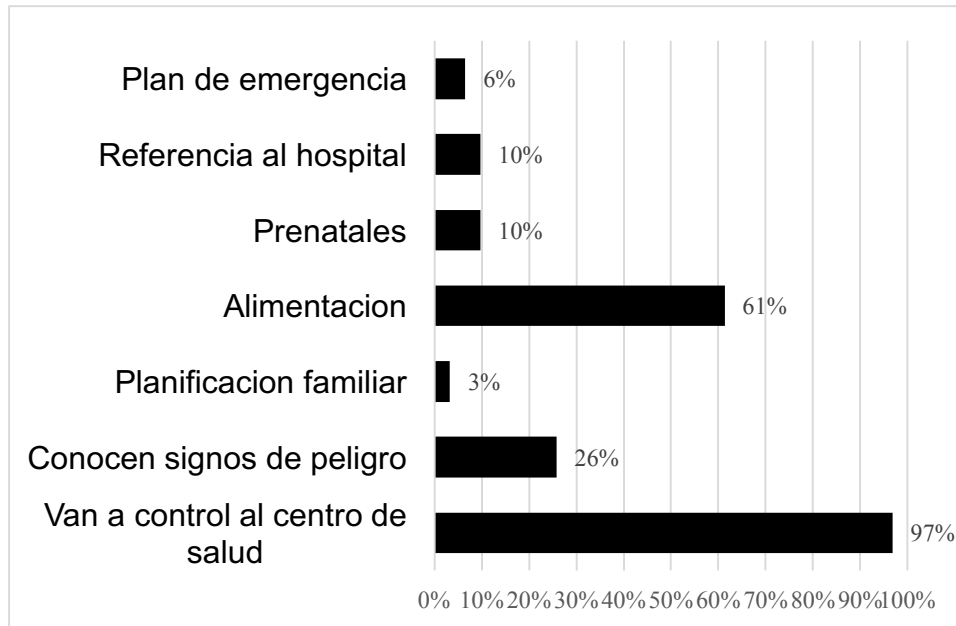
4) ¿Qué cambios han observado en el cuidado de los niños de 0 a 2 años en la comunidad?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

Se ha logrado reducir la diarrea en niños menores de dos años porque las madres aprendieron y mejoraron la higiene en la comunidad (84%), han comprendido la importancia de la buena alimentación y reconocen que es necesario llevar a los niños al control mensual (45%).

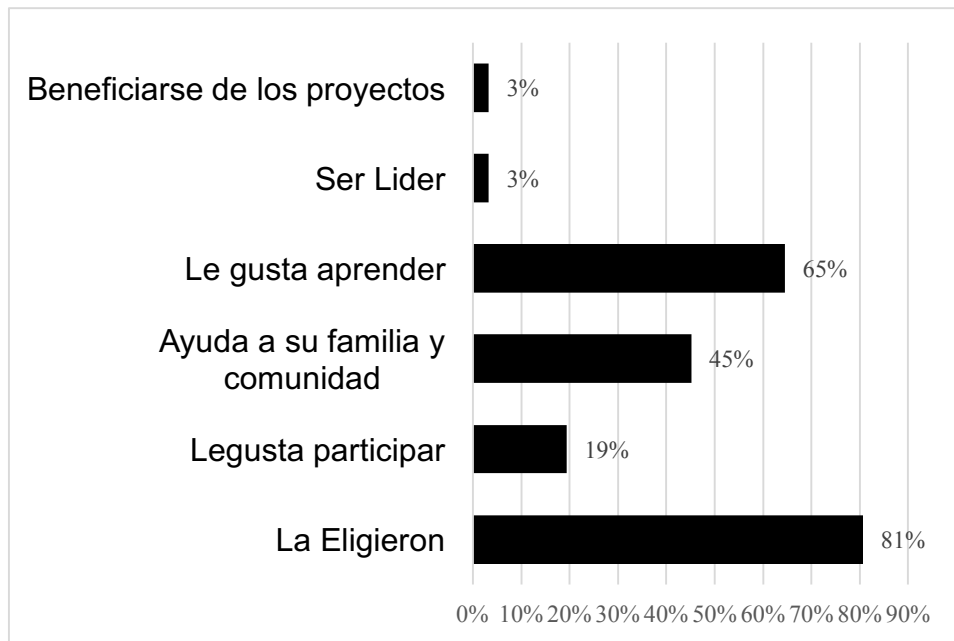
5) ¿Qué cambios han observado en el cuidado de la mujer embarazada?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

Un gran porcentaje de mujeres embarazadas acuden al servicio de salud mensualmente al control prenatal para reducir los abortos y muertes maternas (97%) Las mujeres embarazadas reconocen que es importante mejorar la alimentación y tomar vitaminas antes y después del parto (61%).

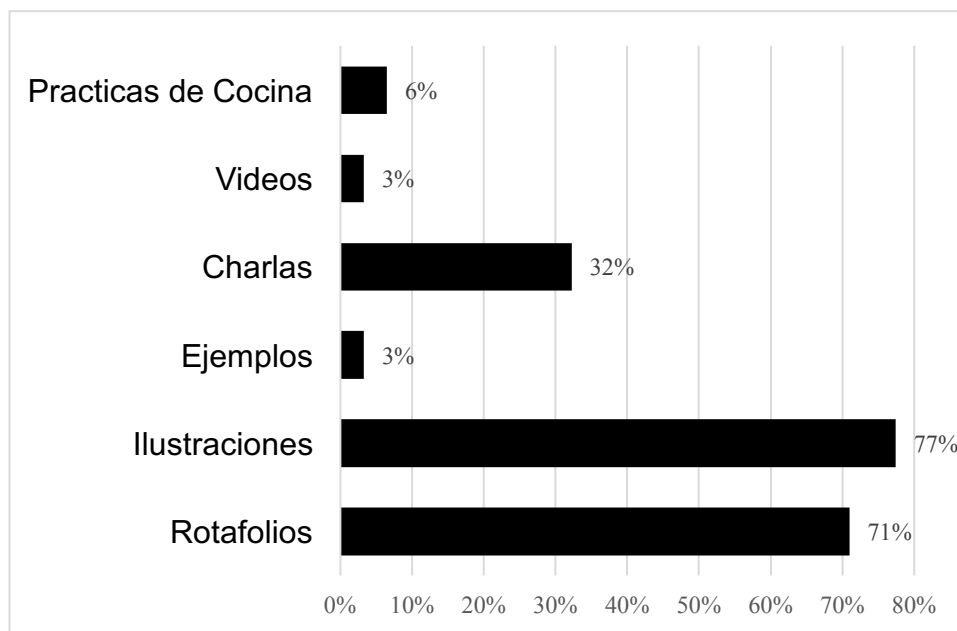
6) ¿Por qué decidió participar como madre consejera?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

El 81% de las mujeres que participan como madres consejeras fue electa en la comunidad en asamblea, y el porcentaje restante pidió participar voluntariamente para aprender, ayudar a la comunidad y a su propia familia a mejorar su calidad de vida.

7) ¿Cuál fue la forma más fácil con la que aprendió los temas que enseñaron?



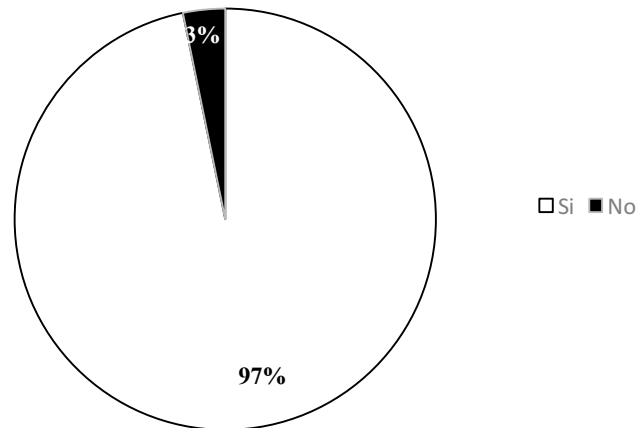
Fuente: Investigación de campo año 2,015

Por la situación en la que se encuentran las mujeres a nivel nacional en materia educativa es mejor presentar los temas con ilustraciones que ayudan a la comprensión y la retentiva de las capacitaciones desarrolladas. Los rotafolios incluyen imágenes de todos los temas paso a paso para recordarlos posteriormente.

8) ¿Recibió algún tipo de material de parte del equipo de Medical Teams International?

El 100% de las madres consejeras respondió que efectivamente les entregaron materiales para que realizarán las actividades, recibieron rotafolios y otros útiles de oficina.

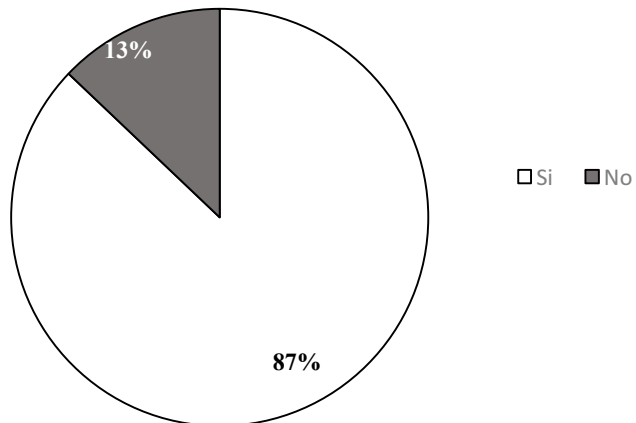
9) ¿Los materiales que le entregaron le fueron de utilidad?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

El 97% de madres consejeras respondieron que utilizaron los materiales que les entrego el equipo de Medical Teams International para el desarrollo de las actividades y funciones como madre consejera.

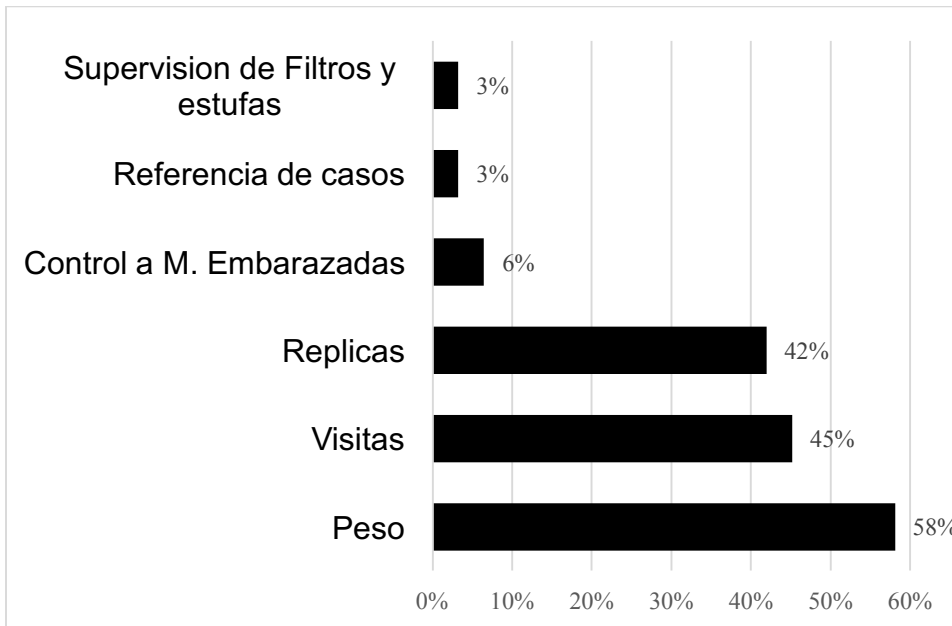
10) ¿Seguirá realizando sus actividades como madre consejera?



Fuente: Investigación de campo año 2,015

El 87% de las madres afirmo que continuará realizando sus actividades ya que consideran que aprendido es importante y puede seguir ayudando al desarrollo de la comunidad y el restante porcentaje de madres explico que no continuara porque ya no tendrán apoyo ni respaldo de la organización.

Las madres que respondieron afirmativamente seguirán realizando las siguientes actividades:



Fuente: Investigación de campo año 2,015

El 58% de las madres continuaran con el monitoreo de peso y crecimiento de los niños menores de 2 años, el 45% visitas domiciliars, el 42% replicas a madres, el 6% continuara con el control y monitoreo de embarazadas y el 3% referirá caso y supervisara proyectos.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Se observó de cerca lo que las madres han aprendido y cómo valoran que las tomen en cuenta en el desarrollo de sus comunidades.
2. Los niños se encuentran en mejores condiciones de salud y nutrición que les promete un mejor futuro.
3. La higiene en los hogares ha mejorado ya que ahora las madres barren, limpian, lavan la ropa, los trastes y gracias a los proyectos estufas mejoradas y letrinas se ha mejorado la calidad de vida de las familias de la comunidad.
4. A las madres consejeras les gusta participar porque les gusta ayudar a su familia y a la comunidad, también se sienten felices de aprender temas de salud y ser tomadas en cuenta para realizar cambios en sus propias comunidades.
5. Las madres consejeras ahora son capaces de prevenir enfermedades, identificar casos, referir casos al puesto de salud, tanto de niños menores como en mujeres embarazadas.
6. Las mujeres en la comunidad culturalmente solo se desempeñan como amas de casa (encargadas de cuidar a los hijos, atender al esposo y cuidar la casa), ahora ellas tienen participación y son reconocidas por el servicio que brindan a la comunidad.
7. La mayoría de las enfermedades que padecen los niños y madres embarazadas se pueden prevenir pero la educación en las comunidades de Guatemala es escasa y deficiente lo que causa enfermedades que tienen como resultado la muerte.

8. Como es común la alimentación de los niños se basa en comida poco saludable y procesada ahora las madres de la comunidad saben la importancia de la buena alimentación y cómo afecta al desarrollo de los niños es por ello que han agregado a su dieta alimentos que son cultivados en la misma comunidad como: hervas, verduras, frutas en algunos casos pollo u otros animales. Cuando las madres asisten a reuniones llevan alimentos para no comprar en las tiendas.
9. Las madres en la comunidad ahora saben la importancia de llevar a los niños al puesto de salud para el control del crecimiento, ellas ahora saben que si el niño no crece es porque está enfermo o puede estar desnutrido lo que significa está en peligro.
10. Uno de los más grandes cambios en las mujeres embarazadas es asistir a control prenatal, han aprendido que es necesario para que bebe nazca con buena salud y reducir el riesgos.
11. Las embarazadas han cambiado su alimentación en un pequeño porcentaje ya que existen muchas creencias a cerca de lo que puede o no comer una mujer embarazada, ellas son aconsejadas por familiares y no les queda más opción que obedecer.
12. De los diferentes métodos que utilizo el equipo de Medical Teams para las capacitaciones los más eficientes fueron el rotafolio, prácticas de cocina, ejemplificar el tema y apoyar la capacitación con carteles que tuvieran dibujos, también ayudo que las capacitaciones fueran en Queqchi.
13. Al 100% de las madres les entregaron material para sus actividades de esto los que más utilizaron el Rotafolios ya que este tiene muchas imágenes lo que les facilita realizar las réplicas, el resto de materiales les fue útil a las madres que sabían leer y escribir mientras que las que no sabían los entregaron a los niños para ir a la escuela.

14. Ser madre consejera ha cambiado la vida de muchas mujeres ya que son líderes en su comunidad, son tomadas en cuenta y pueden ayudar a salvar vidas.

15. Las madres consejeras se sienten tristes de que Medical Teams International deje de apoyar la comunidad en cierta forma ellas sienten que ya nadie las va a apoyar, pero la mayoría está dispuesta a seguir realizando sus actividades para salvar vidas. Esperan un mejor futuro para sus hijos, su familia y sobre todo un mejor futuro para su comunidad.

RECOMENDACIONES

Consultar si las madres consejeras saben leer y escribir antes de darles los materiales.

Brindar un título o diploma a las madres consejeras para que las personas de la comunidad tengan confianza y ellas certifiquen que asistieron a las capacitaciones.

Hacer más demostraciones de preparación de alimentos y recetarios.

Observar si la madre está aplicando lo aprendido en su propia casa ya que es difícil que las otras madres de la comunidad la vean como líder y ejemplo a seguir si la casa está sucia o los hijos están enfermos.

Diseñar y desarrollar un programa para hombres en la comunidad para maximizar los resultados del proyecto de salud a través de madres consejeras, por ser una cultura machista ellos se niegan e imponen a las mujeres que no asistan y trabajen en casa, por desconocer la utilidad y beneficios de lo que ellas hacen.



ANEXO 2



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL

**FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES
COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL 2015**

Índice

Descripción	3
Objetivos	4
Método a aplicar	4
Organización	5
Puesto a evaluar	6
Perfil del puesto	7
Definición de las competencias	12
Diseño de la herramienta	13
Elección de las personas	19
Presentación de resultados	20
Entrevista de retroalimentación después de la evaluación	27
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Anexos	30

DESCRIPCIÓN

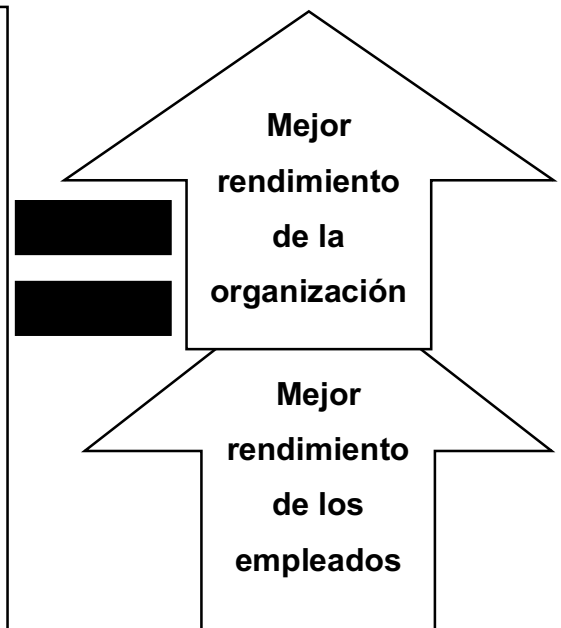
Evaluación de desempeño:

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados.

La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una o dos veces por año.

Fines de la evaluación de desempeño:

- **Detectar necesidades de formación**
- **Descubrir personas clave**
- **Descubrir inquietudes del evaluado**
- **Encontrar una persona para otro puesto**
- **Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización**
- **Que los jefes y los colaboradores analicen como están haciendo las cosas**
- **Tomar decisiones sobre salarios y promociones.**



OBJETIVOS

Conocer el desempeño de los integrantes de la organización conforme los objetivos y el perfil de puestos para detectar las áreas de oportunidad y llevar a cabo las acciones necesarias para una mejora continua y lograr el desarrollo personal y organizacional.

MÉTODO A APLICAR

Evaluación de 360° también conocida como *Feedback* 360°. Esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores y clientes.¹

Es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas involucradas.

Los principales usos son:

Medir el desempeño, medir las competencias, conductas y diseñar programas de desarrollo.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Definición de las competencias o parámetros de la organización y del puesto según corresponda.
2. Diseño de la herramienta.
3. Elección de las personas.
4. Lanzamiento del proceso.
5. Relevamiento y procesamiento de datos.
6. Entrevista de evaluación.
7. Comunicación a los interesados.

¹ Martha Alles, *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (Buenos Aires, Granica, 2005), 145.

ORGANIZACIÓN

Medical Teams Internacional, Sede Guatemala.

Localización: 2 avenida Lote 43 Zona 12, Colonia El Maestro, Cobán, Alta Verapaz.

Latitud 15 grados 28 minutos 14.14 segundos Norte y 90 horas, 23 minutos, 43.32 minutos Oeste.

Mapa de Ubicación MTI Guatemala

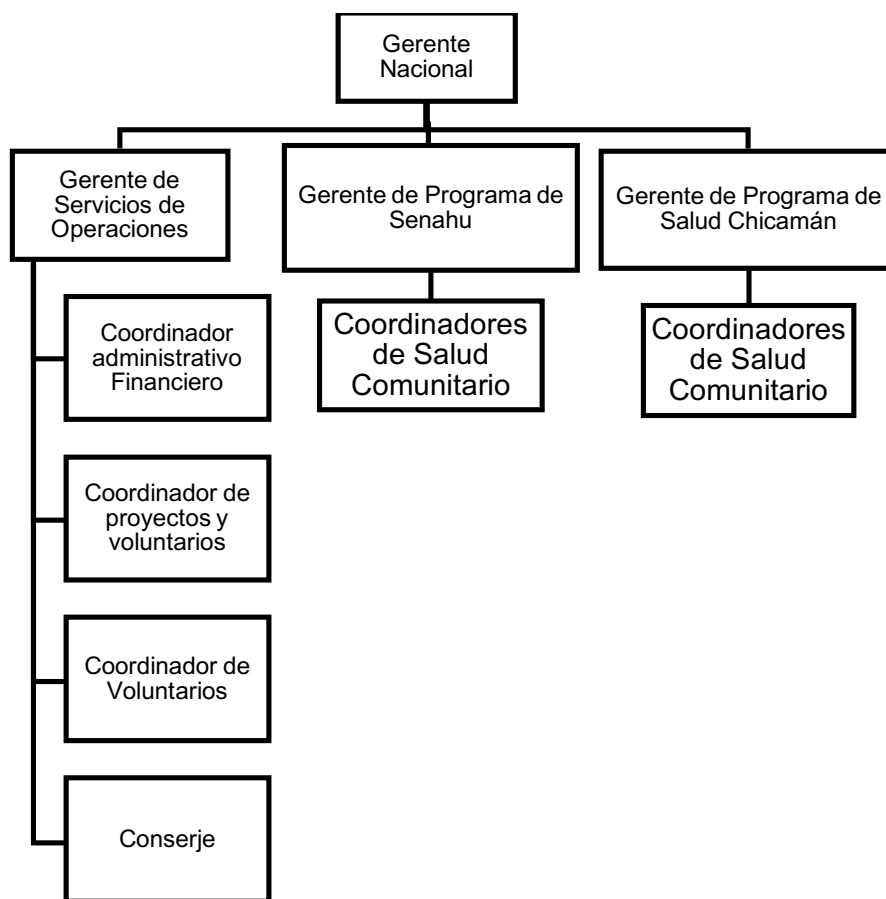


Fuente: Investigación de campos 2,014.

PUESTO A EVALUAR

Coordinadores de Salud Comunitaria –CSC- del programa de salud materno infantil de los municipios de Chicamán, Del Quique y Senahú, Alta Verapaz.

ORGANIGRAMA MTI



Fuente: Investigación de campo, año 2,015

PERFIL DEL PUESTO A EVALUAR

COORDINADOR/A DE SALUD COMUNITARIA

DEPARTAMENTO

Programas

REPORTA A:

Gerente de Programa

Posiciones que reportan a este puesto:

Ninguna

RESUMEN DEL PUESTO

Medical Teams International es una organización no lucrativa que inicio su trabajo en 1979. Nuestra misión es demostrar el amor de Cristo a las personas afectadas por desastres, conflictos y pobreza. Creemos que todos hemos sido creados a la imagen de Dios y por eso promovemos salud integral a través del desarrollo transformador en las comunidades donde trabajamos.

Esta posición contribuye a la misión de la organización ya que actuará directamente en la implementación de programas dirigidos a mejorar la salud de las comunidades. Tendrá estrecha relación con autoridades comunitarias, líderes comunitarios, integrantes del Equipo Básico de Salud (institucional y comunitario), personal de los establecimientos del MSPAS, voluntarios de salud, comadronas, familias de la comunidad y colegas de otras organizaciones en el terreno.

La persona titular del puesto será responsable de asegurar que las acciones establecidas en el plan operativo anual, se lleven a cabo cumpliendo con los estándares que Medical Teams International ha definido para la implementación de los programas. Esto se alcanzará a través del cumplimiento efectivo de las siguientes responsabilidades:

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades según plan estratégico

Área de atención 2:

- Implementar las acciones del programa para incrementar el acceso a servicios de salud a la población más vulnerable, especialmente mujeres y niñez.
- Cumplir con los estándares definidos por MTI para la implementación de programas

Área de atención 4:

- Promover la coordinación efectiva con otros actores en el ámbito comunitario para reducir la duplicidad de esfuerzos
- Promover el trabajo cooperativo con los socios, contrapartes, autoridades y comunidad

Área de atención 5:

- Optimizar el uso de recursos de la organización con la finalidad de incrementar el alcance y el impacto de nuestras intervenciones

Responsabilidades técnicas:

- Participar activamente en la elaboración de planes operativos del programa
- Presentar programación mensual a la gerencia de programa
- Participar activamente en las reuniones de coordinación comunitaria
- Implementar procesos de capacitación a grupos comunitarios con base en el plan anual de capacitación.
- Proveer acompañamiento a Madres Monitoras y Grupos de PMC
- Participar activamente en las actividades realizadas por los equipos de voluntarios en las comunidades bajo su responsabilidad
- Realizar visitas domiciliarias para el seguimiento de casos y educación a las familias
- Coordinar estrechamente con los integrantes del EBS (institucional y comunitario) y de otros programas similares en el área del programa
- Presentar informes semanales y mensuales a la gerencia de programas

Responsabilidades administrativas y financieras:

- Presentar solicitudes y liquidaciones de fondos de acuerdo con los lineamientos de MTI
- Presentar solicitudes de suministros y materiales para la realización de sus actividades de acuerdo con los lineamientos de MTI
- Administrar adecuadamente los recursos (materiales y financieros) bajo su responsabilidad.

Responsabilidades de M&E:

- Presentar información oportuna con base al sistema de información del programa
- Asegurar que la información reportada cumple con los indicadores clave del programa

- Promover el análisis de información de salud materna e infantil, nutricional, de agua y saneamiento en las comunidades
- Aportar la información necesaria para elaborar los informes a donantes, socios y contrapartes
- Participar en estudios de campo realizados por el programa

Responsabilidades de representación

- Representar dignamente a MTI en los espacios de coordinación comunitarios
- Informar de resultados de coordinación en ámbito comunitario a la gerencia de programas
- Servir de enlace entre la comunidad y las organizaciones presentes en el área del programa

Responsabilidades de supervisión

- Este cargo no tiene supervisados.

DESCARGO DE RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades mencionadas en las secciones anteriores, no incluyen todas las asignaciones que pudieran ser atribuidas al cargo. La omisión de asignaciones específicas no excluye otras que pudieran ser asignadas a requerimiento del programa y de Medical Teams International.

CRITERIOS MEDIBLES DE DESEMPEÑO:

- % de cumplimiento en las actividades programadas mensualmente
- % de asistencia de las audiencias clave a las capacitaciones
- % de cumplimiento en visitas domiciliarias programadas
- % de ejecución de los fondos solicitados
- % de cobertura en los indicadores clave del programa
- # de reuniones comunitarias para análisis de situación de salud
- # de reuniones de coordinación programadas

CERTIFICACIONES PARA EL CARGO

Educación:

Requerido:

- Auxiliar de Enfermería graduado en una escuela acreditada por el MSPAS
- Técnico en Salud Rural

Preferible:

- Estudios universitarios en enfermería o Salud Rural

Licencias

Requerido:

- Para manejar vehículo de dos ruedas

Preferible:

- Para manejar vehículo de cuatro ruedas

Experiencia

Requerido:

- De trabajo en el sistema nacional de salud y especialmente extensión de cobertura.
- Comprobable mínima de 2 años en programas de salud comunitaria y especialmente en salud materna e infantil
- En la capacitación de adultos en temas relacionados con salud, nutrición e higiene
- De trabajo con líderes comunitarios (COCODE y Comisiones de Salud)

Preferible:

- De trabajo en el sector de ONG de salud

Conocimientos, habilidades y actitudes

Requerido:

- Conocimiento del sistema nacional de salud
- Conocimiento de AINM-C
- Conocimientos básicos de andragogía
- Dominio del Idioma Q'eqchi'
- Habilidad para el uso de paquetes básicos de computación (Word, Exel, Power Point, Correo Electrónico e Internet)
- De comunicación efectiva de forma verbal y escrita
- De relaciones interpersonales constructivas
- Orientado a la búsqueda de resultados con calidad
- Identificación con la misión y valores de MTI
- Profundo respeto de los valores cristianos

Preferible:

- Flexibilidad para trabajar en fines de semana
- Habilidad para realizar varias tareas simultáneamente
- Capaz de trabajar con poca supervisión
- Trabajar con alto sentido de urgencia

Habilidades de computación (Marque todas las que apliquen al cargo y borre todas aquellas que no apliquen. A continuación de cada aspecto, indique el nivel de habilidad requerido como “básico” “intermedio” o “avanzado”)

Software Office

Microsoft Office:

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Outlook

CONDICIONES DE TRABAJO

Demanda Física

- 80% de tiempo en campo
- 20% de tiempo en oficina
- Viajes a diario en motocicleta
- Caminatas de mediana resistencia en las comunidades
- Exposición a condiciones climáticas de lluvia y calor en las comunidades
- Jornadas de trabajo largas en la comunidad

Ambiente de trabajo

- Ambiente libre de tabaco
- Ambiente libre de contaminación visual y auditiva
- Ambiente libre de acoso verbal o físico

DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS A EVALUAR

Se determinaron las competencias a partir del perfil de puestos, los objetivos y valores organizacionales.

Siendo estos:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. Orientado al servicio | 8. Apoyo a Voluntarios |
| 2. Orientado a los resultados | 9. Puntualidad |
| 3. Colaboración | 10. Motivación |
| 4. Ingenioso/ emprendedor | 11. Liderazgo |
| 5. Excelencia | 12. Seguridad Laboral |
| 6. Comunicación | 13. Orden y Limpieza |
| 7. Adaptable | 14. Actitud |

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

El instrumento utilizado se diseñó a partir del formato que la organización ya posee, se modificó la forma de ponderación, acumulación de puntos y se agregaron parámetros que anteriormente no se evaluaban.

Formato de Evaluación

Tipo de evaluación:

Anual
 Otro: _____

Periodo de revisión: _____

Nombre del Colaborador: _____

Título del puesto: _____

Nombre de la persona que evalúa: _____

Puesto de la persona que evalúa: _____

La persona que evalúa es su: Superior Igual Inferior

Objetivos de la evaluación de desempeño:

1. Evaluar la competencia demostrada por el trabajador en cada una de las trece áreas consideradas importantes para el éxito de la organización.
2. Revisar el desempeño del empleado con respecto a sus metas y objetivos definidos para el año anterior en relación con la descripción de su trabajo específico.
3. Desarrollar de forma conjunta (empleado y el supervisor) metas específicas para el próximo año, que serán monitoreados durante todo el año y constituyen la base para la evaluación del desempeño del empleado al final del año siguiente.
4. Discutir y definir el desarrollo profesional del empleado y los objetivos de formación.
5. Discutir y definir la forma en que el supervisor pueda mejorar el apoyo al empleado en el próximo año.

6. Mejorar y determinar las necesidades de capacitación a los colaboradores.

Tenga en cuenta que todas las formas de rendimiento completado el examen son confidenciales y su contenido no debe ser discutido fuera de los canales de gestión autorizados.

Descripción de las calificaciones:

Las calificaciones están dividida en tres niveles que son inferior, medio y superior, con una ponderación mínima de 1 y máxima de 3. Al final de la evaluación se sumaran los resultados.

Cabe mencionar que esta evaluación servirá para mejorar el desempeño y la efectividad de las actividades, también será útil para un plan de desarrollo profesional y programar las capacitaciones.

Competencias a evaluar	Valoración			Descripción de los aspectos de desempeño
	Inf.	Med.	Sup.	
1. Orientado al servicio	1	2	3	Anticipa, entiende y responde adecuadamente a las necesidades de los demás.
	1	2	3	Voluntariamente apoya en campos fuera de las responsabilidades propias de su puesto.
	1	2	3	Anticipa como las acciones o cambios pueden afectar a otros
	1	2	3	Provee estímulo o ánimo a los demás
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
2. Orientado a Resultados	1	2	3	Establece prioridades con claridad, está de acuerdo con plazos, completa tareas a tiempo.
	1	2	3	Alinea sus planes de trabajo con los planes anuales y estratégicos de la organización.
	1	2	3	Utiliza medidas cuantitativas para realizar su seguimiento e informar sobre su progreso.
	1	2	3	Proactivo e innovador para la resolución problemas.
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
3. Colaboración	1	2	3	Inicia discusión entre departamentos y el trabajo en equipo
	1	2	3	Reconoce las oportunidades y la necesidad de involucrar a otros en tareas y decisiones
	1	2	3	Busca tener claridad y tender objetivos comunes para cualquier interacción de grupo.
	1	2	3	Reconoce fortalezas y debilidades en sí mismo y en otros; ofrece ayuda cuando es necesario
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
4. Ingenioso, emprendedor	1	2	3	Comprometido y enfocado a soluciones más que en obstáculos.
	1	2	3	Genera soluciones creativas a desafíos que enfrenta

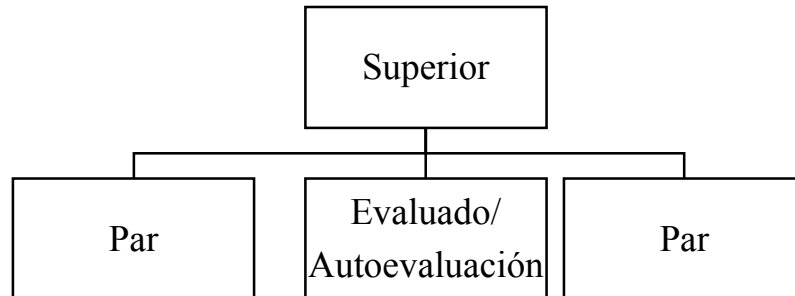
	1	2	3	No es fácil de disuadir: es persistente
	1	2	3	Administra el tiempo de manera productiva; administra bien el dinero de los donantes
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
5. Excelencia	1	2	3	Identifica y aboga por iniciativas de mejora a nivel de su departamento o entre diferentes funciones
	1	2	3	Curiosidad intelectual; busca oportunidades de desarrollo profesional
	1	2	3	Demuestra buen juicio para la toma de decisiones
	1	2	3	Posee un alto estándar de calidad
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
6. Comunicación	1	2	3	Se expresa efectivamente a sí mismo y con diferentes miembros internos y externos, de forma verbal o escrita.
	1	2	3	Se involucra de forma honesta, transparente y comunicación interpersonal, principalmente en situaciones de conflicto.
	1	2	3	Escucha activamente y trata de comprender las perspectivas de los demás
	1	2	3	Mantiene la confidencialidad y evita el chisme
	1	2	3	Mantiene los supervisores, compañeros y otras partes interesadas informadas de manera oportuna
Puntuación Máxima			15	Comentarios:
7. Adaptable	1	2	3	Abraza el cambio; reconoce la necesidad de adaptación; demuestra resiliencia (capacidad de superar experiencias traumáticas).
	1	2	3	Desarrolla múltiples caminos en la búsqueda de soluciones para dirigir el cambio.
	1	2	3	Con buena voluntad llena brechas temporales en el cambio del equipo o departamento.

	1	2	3	Muestra voluntad para aprender y ayuda a otros en el aprendizaje.
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
8. Apoyo a voluntarios	1	2	3	Apoya el compromiso de la organización comunitaria para la utilización de voluntarios en nuestro trabajo.
	1	2	3	Busca formas para la utilización de voluntarios para llevar a cabo tareas en lo individual, de equipo o de departamento
	1	2	3	Desarrolla descripciones claras a los voluntarios sobre sus posiciones y asignaciones.
	1	2	3	Expresa interés en la vida y el bienestar de los de cada uno de los voluntarios.
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
9. Puntualidad	1	2	3	Llega a tiempo al trabajo, las actividades planificadas.
	1	2	3	Realiza puntualmente la solicitud de recursos para evitar atrasos.
Puntuación Máxima			6	Comentarios:
10. Motivación	1	2	3	Su forma de ser y de comunicarse mantiene motivado a todo su equipo de trabajo.
	1	2	3	Estimula al equipo de manera positiva en la ejecución de las actividades.
	1	2	3	En su desempeño se puede observar la emoción y empeño en cada actividad.
Puntuación Máxima			9	Comentarios:
11. Liderazgo	1	2	3	Tiene gran influencia en sus compañeros.
	1	2	3	Influye de manera positiva al equipo con los valores y los principios que MTI fomenta.
	1	2	3	El y su equipo están seguros de lo que hacen y los objetivos que perciben.
Puntuación Máxima			9	Comentarios:
12. Seguridad, Orden y Limpieza	1	2	3	Apego a normas y procedimientos.
	1	2	3	Prevé cualquier contratiempo

	1	2	3	Trabaja de manera ordenada y cuida los instrumentos proporcionados por MTI.
	1	2	3	Utiliza los implementos de seguridad en el trabajo de campo y sigue las normas establecidas.
Puntuación Máxima			12	Comentarios:
13. Actitud	1	2	3	En él se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
	1	2	3	Mantiene la cordura y el buen ánimo en circunstancias desfavorables.
Puntuación Máxima			6	Comentarios:
Total			141	Total=

ELECCIÓN DE LAS PERSONAS

ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE EVALUADO Y SUS EVALUADORES



14. Evaluadores

Gerente de programa

Coordinadores de Salud Comunitaria

15. Evaluados

Coordinadores de Salud Comunitaria

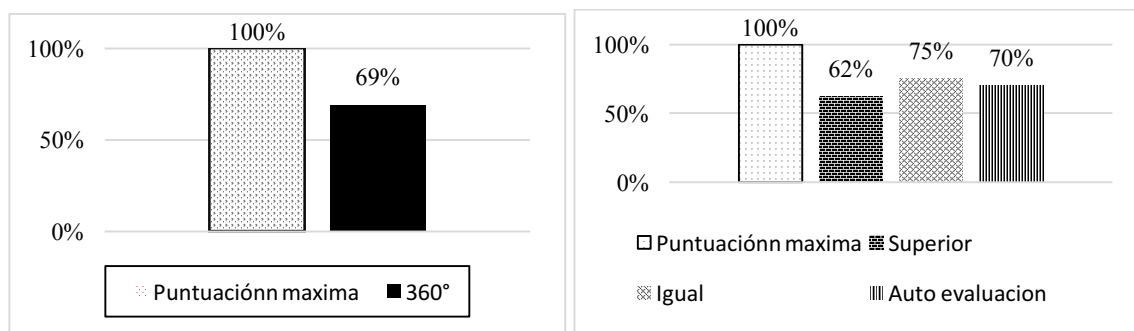
16. Autoevaluación

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el consolidado de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño de 360° a coordinadores de salud comunitarios, para la comparación de los resultados se muestran dos graficas: la primera es la diferencia de la puntuación máxima con el resultado de las evaluaciones de 360° y la segunda presenta los resultados según la persona que evalúa. Todos los resultados se presentan en porcentajes.

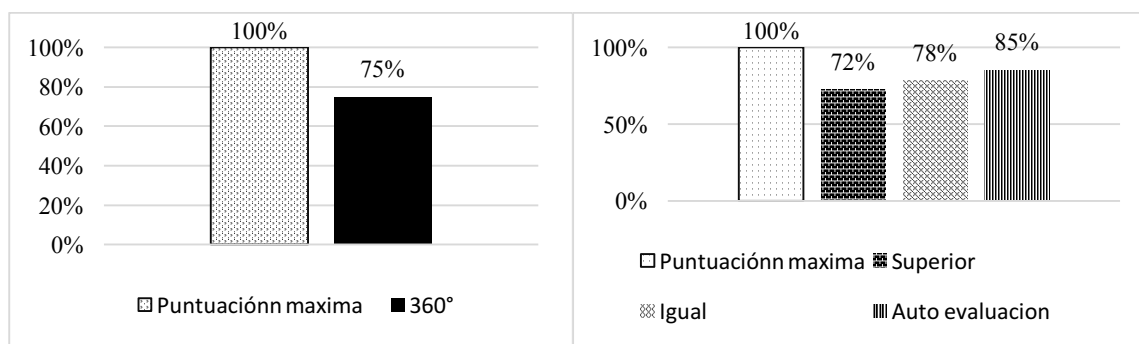
Competencia 1 Orientado al Servicio

Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, de un modo efectivo, cordial y empático.



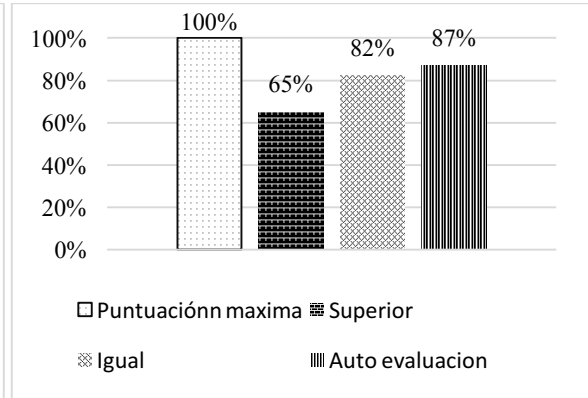
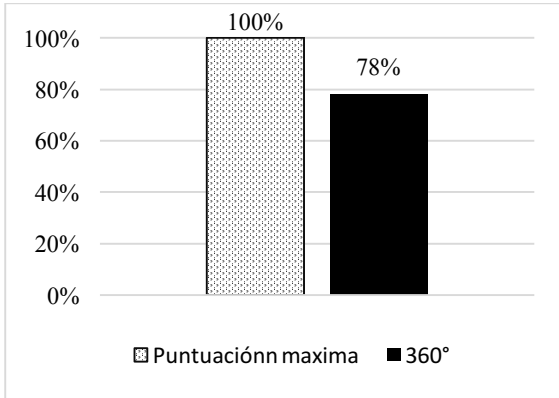
Competencia 2 Orientado a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.



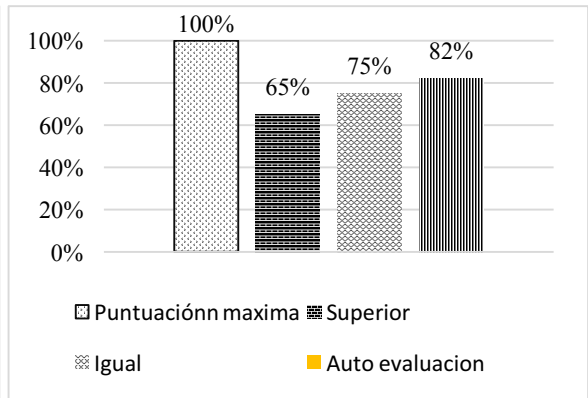
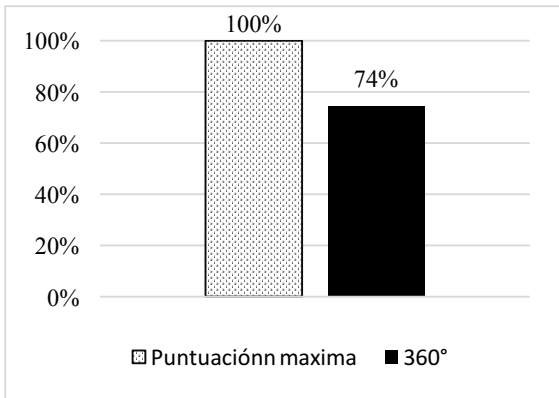
Competencia 3 Colaboración

Permite que los colaboradores compartan conocimiento de forma eficiente, en todos los procesos y formen equipos para maximizar el aprovechamiento de los recursos. También fomenta la eficiencia del trabajo hecho y la creatividad.



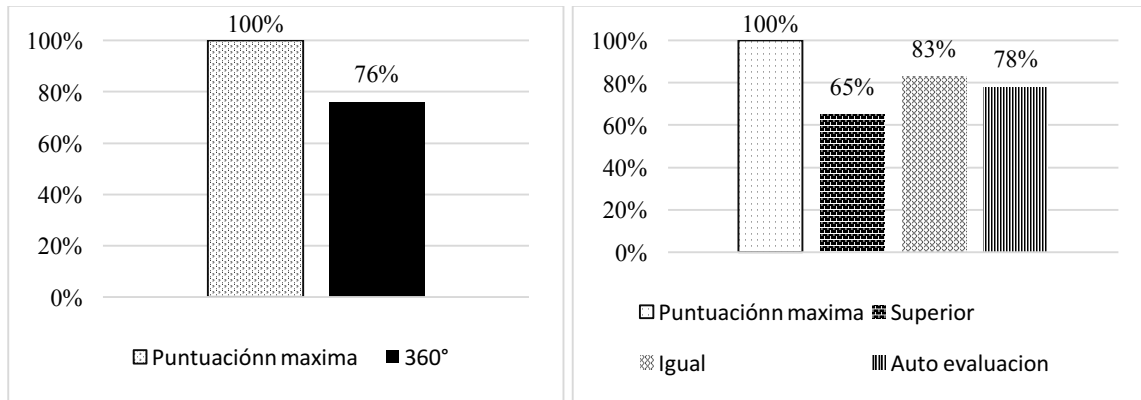
Competencia 4 Ingenioso / emprendedor

Es la capacidad del colaborador a estar siempre dispuesto a arriesgarse con nuevas ideas para lograr los objetivos de forma creativa, siempre buscando la efectividad, aplicado los conocimientos y las herramientas disponibles.



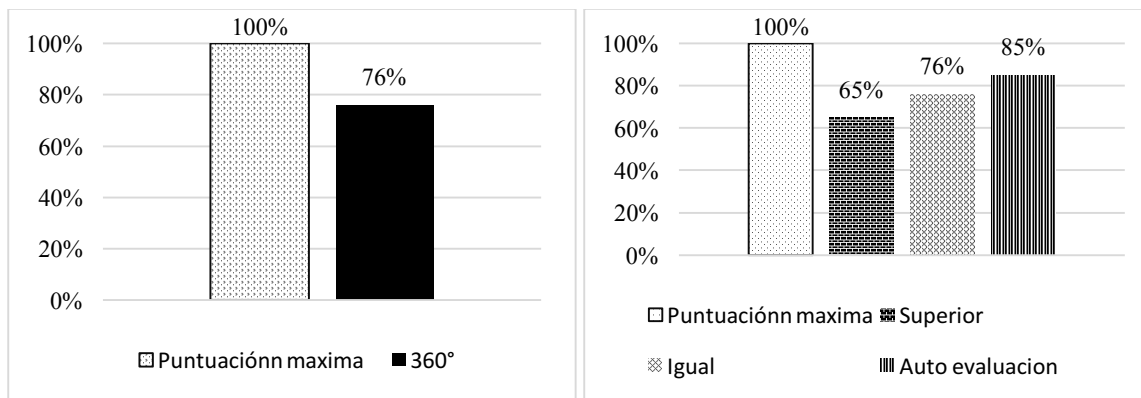
Competencia 5 Excelencia

Es la capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos.



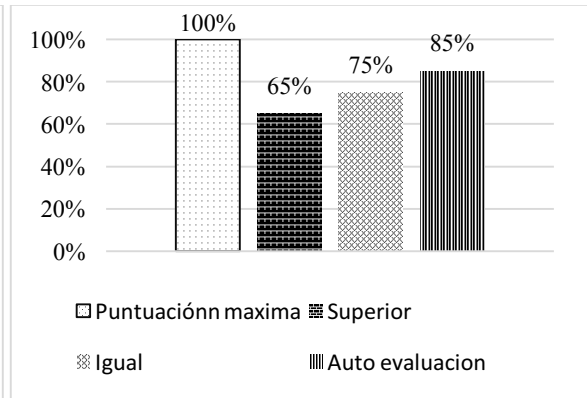
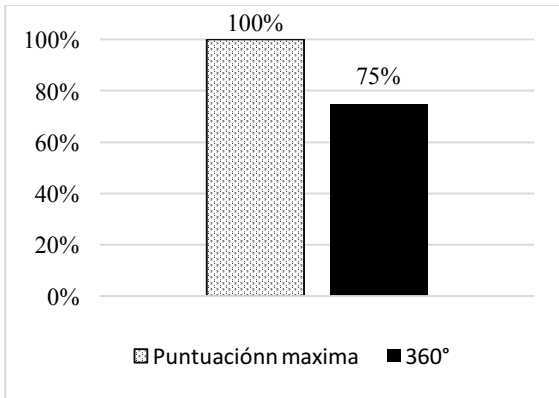
Competencia 6 Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

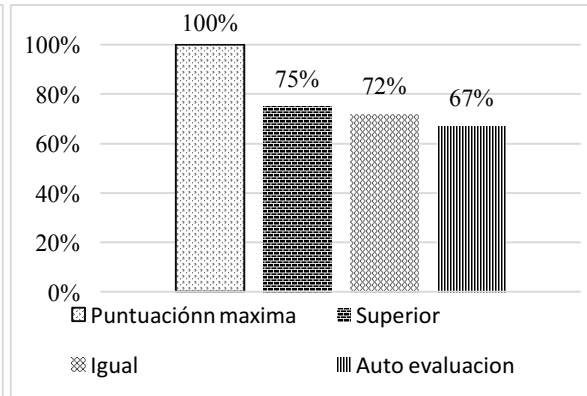
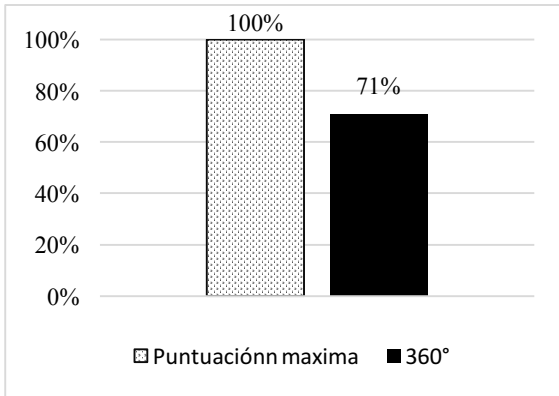


Competencia 7 Adaptable

Capacidad de buscar y aplicar respuestas ágiles y eficaces frente a situaciones, entornos, personas, responsabilidades y tareas cambiantes, integrando el cambio de manera positiva y constructiva.

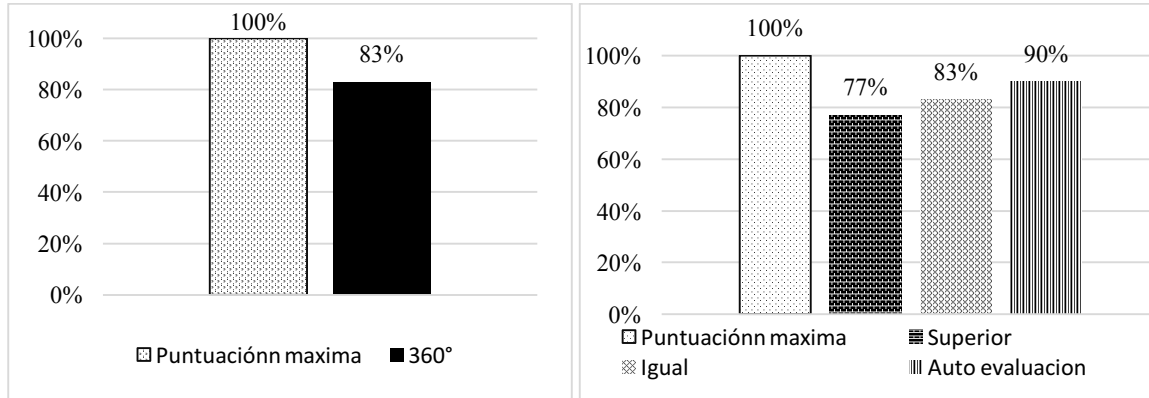


Competencia 8 Apoyo a voluntarios



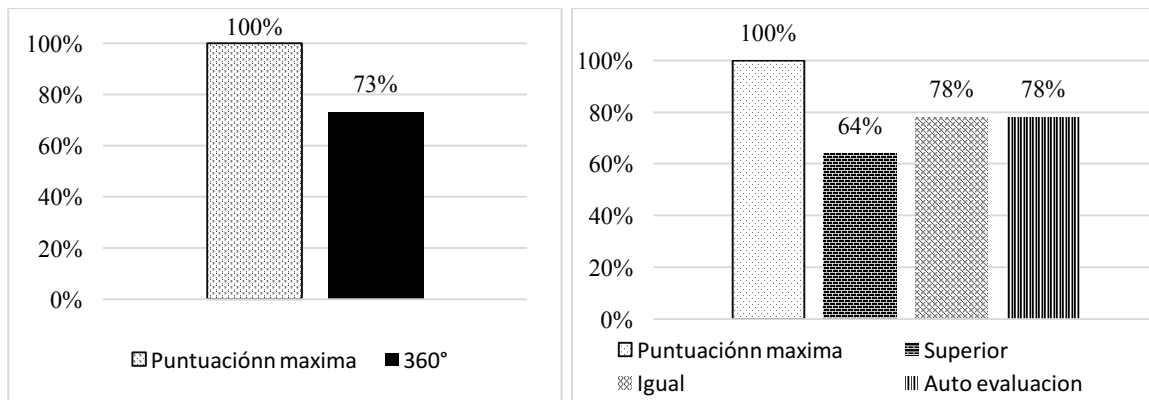
Competencia 9 Puntualidad

La puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación que el colaborador adquiere al formar parte de la organización.



Competencia 10 Motivación

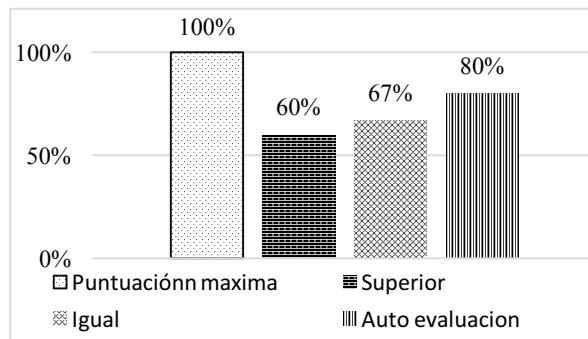
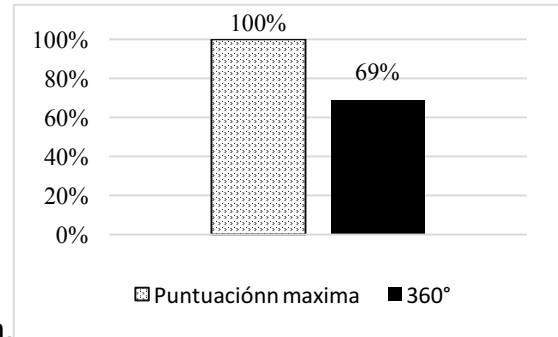
Es la capacidad de mantener el estímulo positivo en las personas a cargo en relación a las actividades que realizan para llegar a los objetivos de la organización.



Competencia 11 Liderazgo

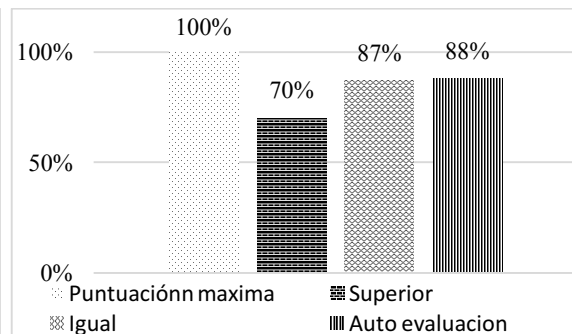
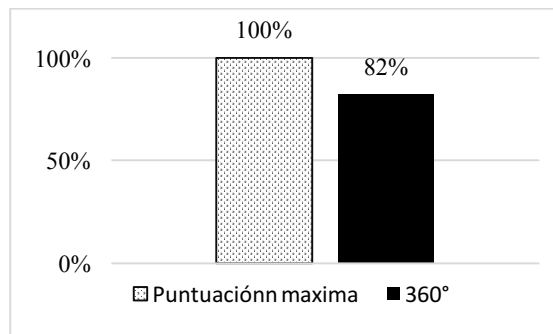
Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de

desarrollo de la acción.

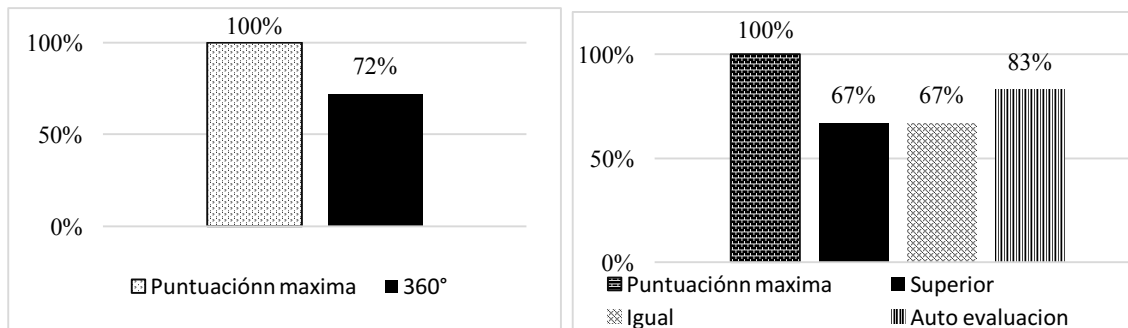


Competencia 12 Seguridad y orden

Capacidad de realizar las actividades del cargo con responsabilidad, empleando los recursos de manera óptima.



Competencia 13 Actitud



El 16% de las competencias tienen un porcentaje mayor a 80% seguido de un 69% arriba del 70% y 15% con un valor menor a 70%.

Podemos observar que las competencias con valores inferiores son orientación al servicio y liderazgo con un porcentaje de 69% en relación a la puntuación máxima, por la naturaleza de la organización y los fines que persigue es considerado de vital importancia que los colaboradores estén orientados al servicio y esto se vea reflejado en el desempeño tanto en oficina como en el trabajo de campo, para crear y mantener la imagen corporativa.

Con 71% Apoyo a voluntarios; los proyectos realizados en las comunidades han sido instalados y donados por voluntarios internacionales, es necesario que los colaboradores los asistan proveyéndoles de los implementos y herramientas necesarias, cooperando en la comunicación con los líderes de las comunidades.

ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN

La entrevista constituye el momento de comunicación entre jefe y colaborador para establecer, en primer lugar, los retos y objetivos en los que deben focalizarse sus esfuerzos en un periodo determinado.

Formato de la entrevista:

El punteo final en la evaluación es de: *PUNTOS*

Tiene un punteo bajo en el aspecto:

¿Porque considera que tiene un punteo bajo en este parámetro?

¿Cree poderlo mejorar?:

¿En cuánto tiempo? 6 meses 3 meses 1 mes

¿Que más aporta usted a la empresa?:

¿Qué le gustaría cambiar en la organización para estar más motivado?

¿Algún comentario o sugerencia para que le podamos ayudar a mejorar o fortalecer su desempeño?

—

Convenio de compromiso para mejorar y/o mantener mi desempeño

Yo xx que ocupo el cargo de **xx**. Consciente de los resultados de mi evaluación de desempeño, y del rendimiento mostrado, me comprometo que en un tiempo prudente de ____ meses, a mejorar las competencias en las que he estado deficiente.

Firma: xx

CONCLUSIONES

La evaluación de 360 grados o feedback permitió conocer los diferentes escenarios de desempeño de los colaboradores.

Se determinó que las competencias con valores menores en el puesto de coordinador de salud comunitario son: orientación al servicio y Liderazgo.

Las evaluaciones deben de realizarse de forma periódica una o dos veces al año.

Las competencias a evaluar deben de estar estrechamente relacionadas con el puesto.

Las capacitaciones y talleres deben de estar enfocadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Se debe de crear un plan de capacitación y motivación laboral, para mejorar el clima y la cultura organizacional.

La entrevista de evaluación mantendrá el compromiso de los colaboradores para mejorar las competencias con bajo porcentaje en un tiempo determinado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar la evaluación de desempeño una o dos veces al año.

Crear un plan de incentivos laborales.

Aplicar acciones correctivas a los colaboradores con bajo porcentaje y premiar a los que obtuvieron buenos resultados en la evaluación.

Evaluar y darle seguimiento al progreso de cada colaborador en las competencias que presentan deficiencias.

Incluir en el perfil de puestos el porcentaje esperado para cada una de las competencias.

Requerir en el perfil del puesto coordinador de salud comunitaria el idioma inglés, ya que en los comentarios mencionaban que se les dificultaba apoyar a los voluntarios por que no comprendían lo que decían.

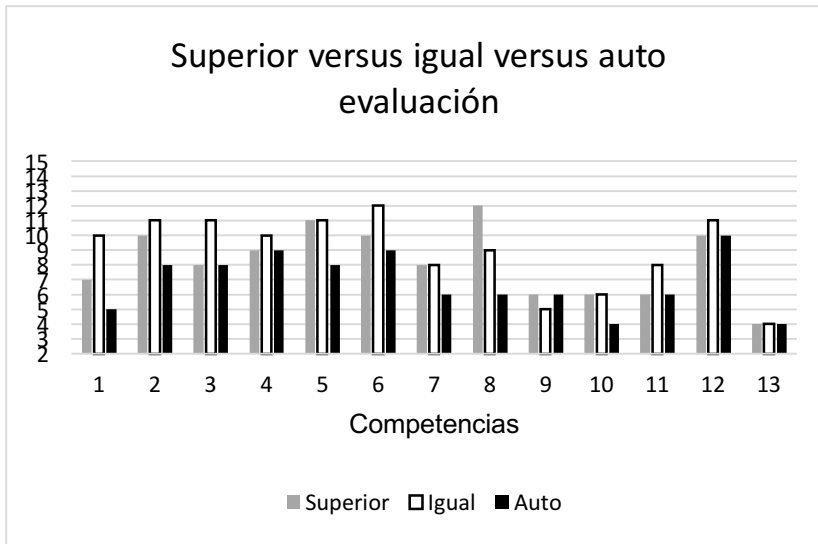
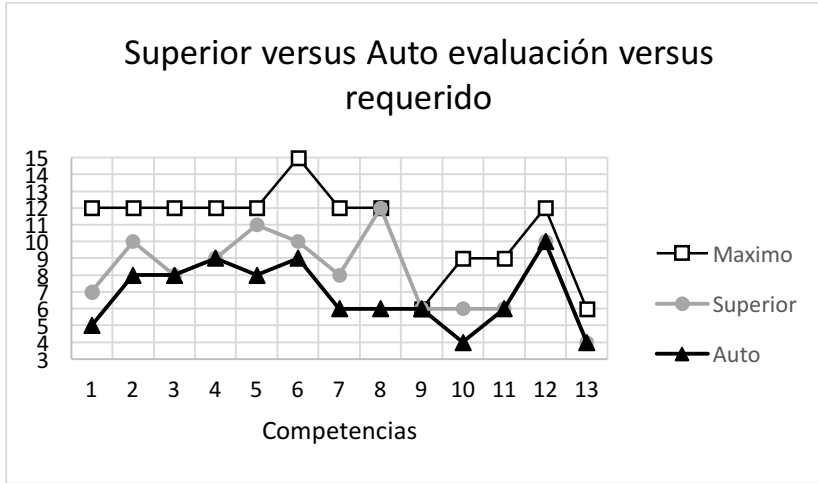
El formato de evaluación tiene que estar acorde al puesto a evaluar incluyendo unicamente las competencias cardinales.

Evaluar cualitativamente para reducir la severidad en la calificación y el sesgo.

ANEXOS

A continuación se presentan los resultados individuales:

Colaborador 1

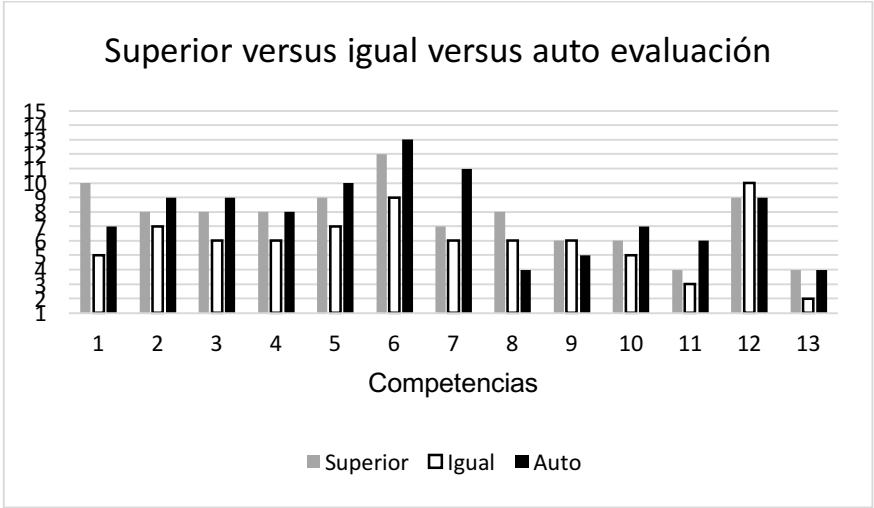
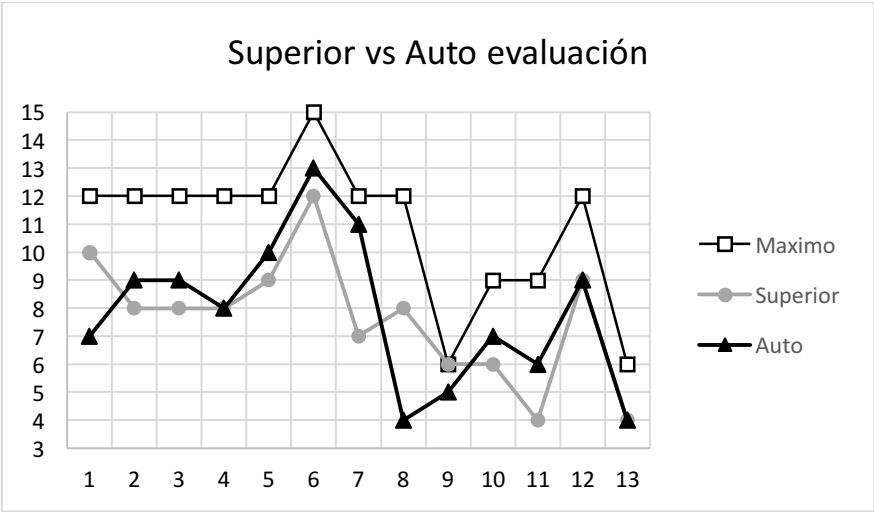


- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Orientado al servicio | 8 Apoyo a voluntarios |
| 2 Orientado a resultados | 9 Puntualidad |
| 3 Colaboración | 10 Motivación |
| 4 Ingenioso, emprendedor | 11 Liderazgo |
| 5 Excelencia | 12 Seguridad, orden y limpieza |
| 6 Comunicación | 13 Actitud |
| 7 Adaptabilidad | |

Tabla de resultados

No	Competencia	Puntuación Máxima	Superior	Igual	Auto evaluación
1	Orientado al Servicio	12	7	10	5
2	Orientado a resultados	12	10	11	8
3	Colaboración	12	8	11	8
4	Ingenioso, emprendedor	12	9	10	9
5	Excelencia	12	11	11	8
6	Comunicación	15	10	12	9
7	Adaptabilidad	12	8	8	6
8	Apoyo a voluntarios	12	12	9	6
9	Puntualidad	6	6	5	6
10	Motivación	9	6	6	4
11	Liderazgo	9	6	8	6
12	Seguridad, Orden y limpieza	12	10	11	10
13	Actitud	6	4	4	4
Puntuación total		141	107	116	89
Porcentaje		100%	76%	82%	63%

Colaborador 2

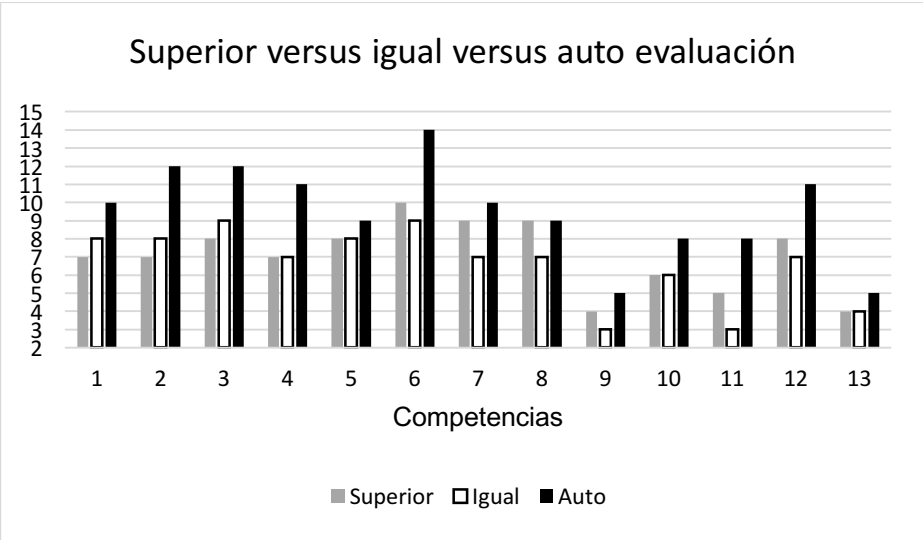
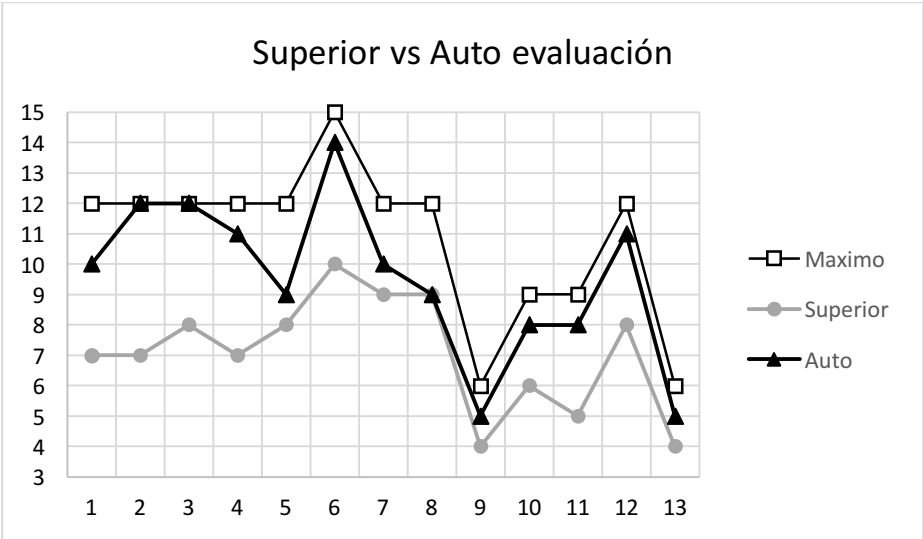


- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Orientado al servicio | 8 Apoyo a voluntarios |
| 2 Orientado a resultados | 9 Puntualidad |
| 3 Colaboración | 10 Motivación |
| 4 Ingenioso, emprendedor | 11 Liderazgo |
| 5 Excelencia | 12 Seguridad, orden y limpieza |
| 6 Comunicación | 13 Actitud |
| 7 Adaptabilidad | |

Tabla de resultados

No	Competencia	Puntuación Máxima	Superior	Igual	Auto evaluación
1	Orientado al Servicio	10	10	5	7
2	Orientado a resultados	8	8	7	9
3	Colaboración	8	8	6	9
4	Ingenioso, emprendedor	8	8	6	8
5	Excelencia	9	9	7	10
6	Comunicación	12	12	9	13
7	Adaptabilidad	7	7	6	11
8	Apoyo a voluntarios	8	8	6	4
9	Puntualidad	6	6	6	5
10	Motivación	6	6	5	7
11	Liderazgo	4	4	3	6
12	Seguridad, Orden y limpieza	9	9	10	9
13	Actitud	4	4	2	4
Puntuación total		141	99	78	102
Porcentaje		100%	70%	55%	72%

Colaborador 3

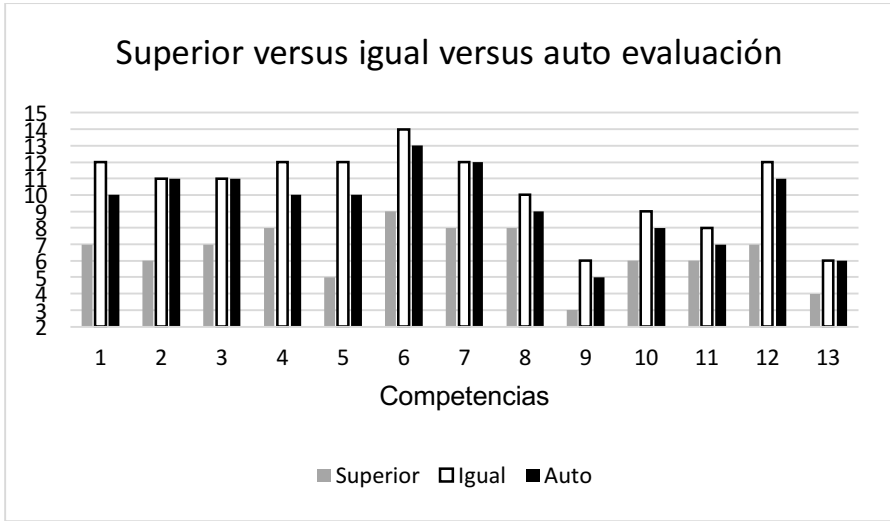
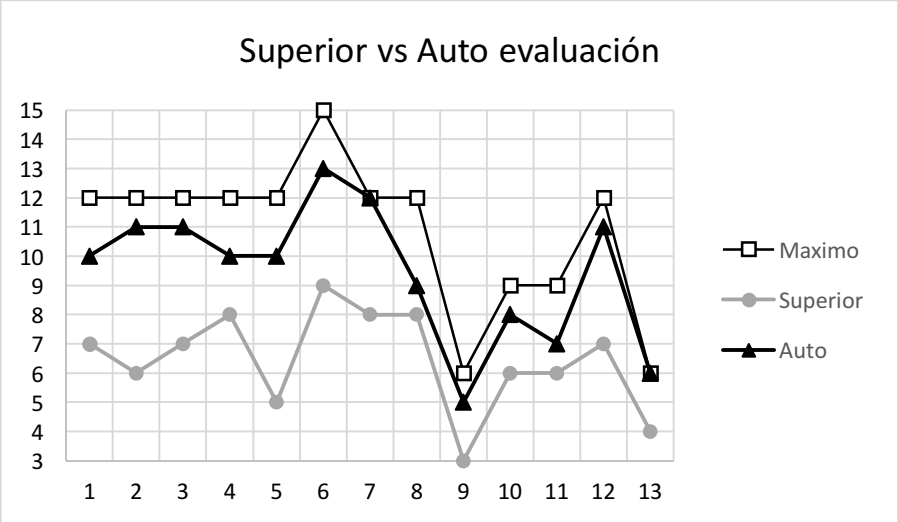


- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Orientado al servicio | 8 Apoyo a voluntarios |
| 2 Orientado a resultados | 9 Puntualidad |
| 3 Colaboración | 10 Motivación |
| 4 Ingenioso, emprendedor | 11 Liderazgo |
| 5 Excelencia | 12 Seguridad, orden y limpieza |
| 6 Comunicación | 13 Actitud |
| 7 Adaptabilidad | |

Tabla de resultados

No	Competencia	Puntuación Máxima	Superior	Igual	Auto evaluación
1	Orientado al Servicio	10	7	8	10
2	Orientado a resultados	8	7	8	12
3	Colaboración	8	8	9	12
4	Ingenioso, emprendedor	8	7	7	11
5	Excelencia	9	8	8	9
6	Comunicación	12	10	9	14
7	Adaptabilidad	7	9	7	10
8	Apoyo a voluntarios	8	9	7	9
9	Puntualidad	6	4	3	5
10	Motivación	6	6	6	8
11	Liderazgo	4	5	3	8
12	Seguridad, Orden y limpieza	9	8	7	11
13	Actitud	4	4	4	5
Puntuación total		141	92	86	124
Porcentaje		100%	65%	61%	88%

Colaborador 4

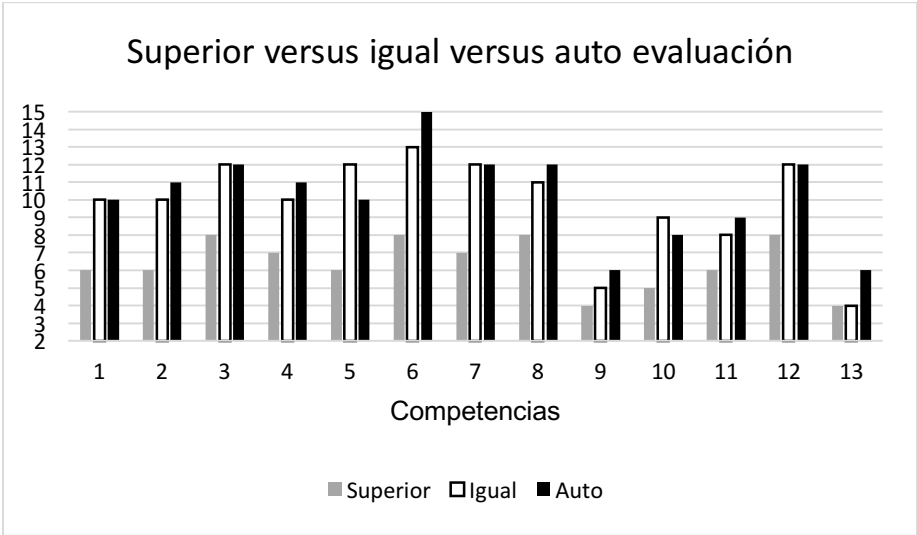
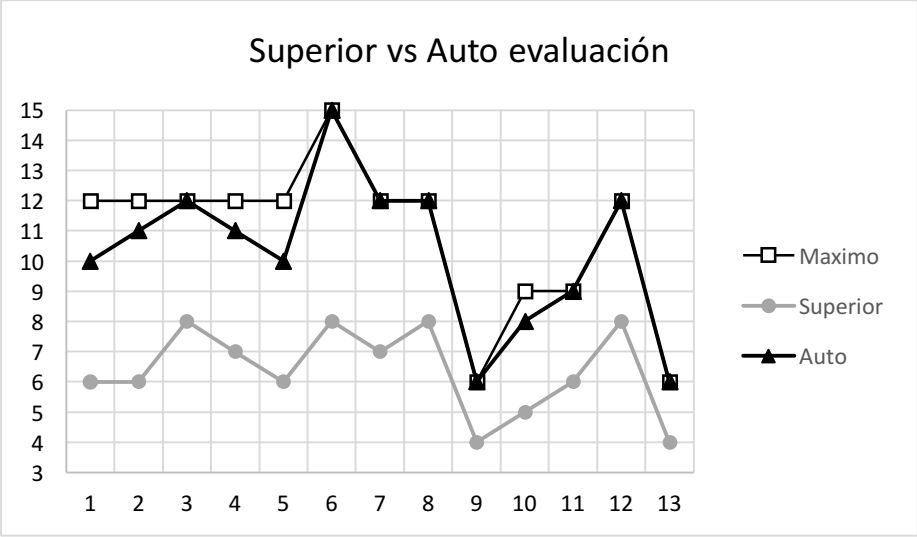


- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Orientado al servicio | 8 Apoyo a voluntarios |
| 2 Orientado a resultados | 9 Puntualidad |
| 3 Colaboración | 10 Motivación |
| 4 Ingenioso, emprendedor | 11 Liderazgo |
| 5 Excelencia | 12 Seguridad, orden y limpieza |
| 6 Comunicación | 13 Actitud |
| 7 Adaptabilidad | |

Tabla de resultados

No	Competencia	Puntuación Máxima	Superior	Igual	Auto evaluación
1	Orientado al Servicio	10	7	12	10
2	Orientado a resultados	8	6	11	11
3	Colaboración	8	7	11	11
4	Ingenioso, emprendedor	8	8	12	10
5	Excelencia	9	5	12	10
6	Comunicación	12	9	14	13
7	Adaptabilidad	7	8	12	12
8	Apoyo a voluntarios	8	8	10	9
9	Puntualidad	6	3	6	5
10	Motivación	6	6	9	8
11	Liderazgo	4	6	8	7
12	Seguridad, Orden y limpieza	9	7	12	11
13	Actitud	4	4	6	6
Puntuación total		141	92	84	135
Porcentaje		100%	60%	96%	87%

Colaborador 5



- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 Orientado al servicio | 8 Apoyo a voluntarios |
| 2 Orientado a resultados | 9 Puntualidad |
| 3 Colaboración | 10 Motivación |
| 4 Ingenioso, emprendedor | 11 Liderazgo |
| 5 Excelencia | 12 Seguridad, orden y limpieza |
| 6 Comunicación | 13 Actitud |
| 7 Adaptabilidad | |

Tabla de resultados

No	Competencia	Puntuación Máxima	Superior	Igual	Auto evaluación
1	Orientado al Servicio	10	6	10	10
2	Orientado a resultados	8	6	10	11
3	Colaboración	8	8	12	12
4	Ingenioso, emprendedor	8	7	10	11
5	Excelencia	9	6	12	10
6	Comunicación	12	8	13	15
7	Adaptabilidad	7	7	12	12
8	Apoyo a voluntarios	8	8	11	12
9	Puntualidad	6	4	5	6
10	Motivación	6	5	9	8
11	Liderazgo	4	6	8	9
12	Seguridad, Orden y limpieza	9	8	12	12
13	Actitud	4	4	4	6
Puntuación total		141	83	128	134
Porcentaje		100%	59%	91%	95%



ANEXO 3



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.

REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL

**FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES
COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL 2015**

ÍNDICE

ANTECEDENTES	3
OBJETIVOS	5
General	5
Específicos	5
1. ESTRATEGIAS	6
2. PÚBLICO	6
3. MEDIOS	7
4. DISEÑO DE PIEZAS GRAFICAS	7
5. DISEÑO DE PIEZAS AUDIO VISUALES	8
6. COTIZACIONES y PRESUPUESTO	8
7. PRESENTACIÓN Y ENTREGA	10
RESULTADOS	11
ANEXOS	12

ANTECEDENTES

Organización fundada en 1979 por el empresario Ron Post.

Medical Teams International, fue establecida inicialmente en respuesta a la difícil situación de los miles de refugiados Camboyanos, que escapaban hacia Tailandia del llamado genocidio camboyano.

Esta Organización trabaja en más de 50 países con servicios médicos y sanitarios. Asimismo con envío de medicamentos y suministros médicos.

Actualmente Medical Teams International apoya 22 comunidades del municipio de San Juan Chamelco, y 16 comunidades del municipio de Chicamán, el Quiche, con programas de salud y nutrición.

La Casa matriz de Medical Teams International está ubicada en Portland, Oregón, Estados Unidos en donde se encuentra el departamento de marketing y comunicación a nivel mundial.

La oficina central en Cobán aún no cuenta con un departamento específico que se encargue de las estrategias de gestión de fondos, imagen corporativa, y comunicación al público interno y externo.

Se utiliza el mismo logotipo a nivel mundial:

Imagen Corporativa

La organización a nivel mundial originalmente utilizaba un logotipo con dos manos sobre una cruz con la tipografía Medical Teams International en letras color blanco todo en un fondo corinto.



El cual por las necesidades de la organización y el público, ha cambiado y actualizado en el año 2,013:



Diseño: Medical Teams International

Tipografía: en color blanco Medical Teams Internacional.

Color corporativo: rojo

Iconografía: La letra T es en forma de cruz que representa la fe en Jesucristo. Además de estar incluido en el nombre de la institución Medical Teams International.

Para el aumentar la imagen corporativa el logotipo es utilizado en los vehículos, uniformes y donaciones en los programas de la institución.

La comunicación que se utiliza es on line esta cuenta con un sitio web donde se encuentra toda la información de la organización y los proyectos a nivel mundial. También cuenta con página de Google+ y Facebook.

OBJETIVOS

General

Realizar un plan integral de comunicación para posicionar la imagen corporativa de la organización.

Específicos

1. Establecer las estrategias de comunicación.
2. Elegir el público objetivo.
3. Determinar los medios a utilizar.
4. Diseñar las herramientas y piezas graficas necesarias.
5. Cotizar y desarrollar un presupuesto, para aprovechar los recursos disponibles.
6. Presentación y entrega.

1. ESTRATEGIAS

- ✓ Emplear medios offline para llegar al público y poder brindar información acerca de la organización y los objetivos que persigue.
- ✓ Maximizar la cobertura de la imagen corporativa por medio de la comunicación de boca en boca.
- ✓ Dirigir la comunicación al público clave para el aprovechar el presupuesto.
- ✓ Afianzar la relación con los donadores y voluntarios.

2. PÚBLICO

Por los objetivos y fines de la organización el plan se elaboró para público interno y nacional externo:

1. Colaboradores:

Se integran los 24 miembros de la organización.

2. Donadores y voluntarios.

- ✓ Donadores potenciales (empresas privadas y religiosas con fondos para donaciones)
- ✓ Voluntarios Nacionales (personas con fondos y tiempo disponible para colaborar en los proyectos)

3. Instituciones

- ✓ Instituciones con fines similares.
- ✓ Alianzas estratégicas (instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones, fundaciones nacionales e internacionales)
- ✓ Proveedores en general.

3. MEDIOS

1. Medios escritos

- ✓ Trifoliales
- ✓ Calendarios

2. Medios audio visuales

Spot tipo documental.

4. DISEÑO DE PIEZAS GRÁFICAS

1. Trifoliales

a) Tamaño y orientación:

El Tamaño del trifoliar será de 11" X 8.5" con orientación horizontal con dos dobleces tipo solapa.

b) Contenido

El trifoliar es una infografía donde se incluyen los datos básicos de la organización (misión, visión, objetivos, localización).

c) Tipografía

Familia Elysio

d) Color

Colores Institucionales: Rojo y blanco

e) Imágenes

Se utilizaran fotografías obtenidas en trabajo de campo.

f) Requerimientos de impresión:

Impresión a Full color sin barniz

g) Tipo de papel

Cartulina Opalina

2. Calendarios

a) Tamaño y orientación:

El tamaño del calendario será de 11" X 17" o A3 con orientación vertical, un mes por hoja.

b) Contenido

En el calendario se utilizan como mensajes versículos de la biblia que va acorde a la misión de la organización, logotipo y datos de contactos de la organización.

c) Tipografía

Familia Solomon Sans

d) Color

Colores Institucionales: Rojo y blanco

e) Imágenes

Se utilizaran fotografías obtenidas en trabajo de campo.

f) Requerimientos de impresión:

Impresión a Full color con barniz UV brillante

g) Tipo de papel

Texcote 14, con perforación en la parte superior y espiral con gancho.

5. DISEÑO DE PIEZAS AUDIO VISUALES

3. Spot tipo documental

a) Idioma

El audio del video será traducido a idioma español

b) Mensaje

Historia de éxito de una de las madres de la comunidad de San Juan Chamelco. "Medical Teams es la diferencia entre la vida y la muerte".

c) Video

Se empleó el video ya disponible en la institución.

6. COTIZACIONES Y PRESUPUESTO

Se realizaron varias cotizaciones a diferentes imprentas, los costos son los siguientes:

Trifoliales:

11"

8.5"

Las medidas son en formato abierto

Número de copias: 500

Medidas: 8.5" x 11"

Tipo de Papel: Cartulina Opalina

Tipo de Impresión: Impresión 2 lados

Color de Impresión: Impresión full color

Tipo de barniz: Sin barniz

Tipo de acabado: Doblado tipo Solapa

Detalles: 2 dobles

Días hábiles: Entrega 5 días

Costo total Q.1710.27

Calendarios:

Espiral con gancho

Número de copias: 50

Número de páginas interiores: 11

Medidas: 11" x 17"

Tipo papel interiores: Texcote 14

Color de Impresión interiores: Impresión full color

Tipo barniz interiores: UVV brillante

Tipo papel portada: Texcote 14

Color de Impresión portada: Impresión fullcolor portada

Tipo Impresión portada: Impresión 2 lados

Tipo barniz Portada: UVV brillante portada

Tipo de acabado: Espiral Metálico 1/4"

Detalles: Perforado Superior

Días hábiles: Entrega 5 días

Costo total Q.3966.52

Presupuesto			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
500	Trifoliales	Q 3.42	Q 1,710.27
50	Calendarios	Q 79.34	Q 3,966.52

1	Adaptación, traducción y grabación de spot.	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Total			Q 8,176.79

Tiempo de entrega: 5 días, a partir de la fecha de pedido.

7. PRESENTACIÓN Y ENTREGA

Se presentó y entrego a la gerencia el diseño en digital de las herramientas gráficas para su posterior impresión, también se entregó el disco con el spot tipo documental ya traducido.

RESULTADOS

Medical Teams International cuenta con un plan de comunicación integral.

Las estrategias de comunicación aumentaron el posicionamiento e imagen corporativa.

La organización cuenta con trífolios y calendarios actualizados que son entregados al público interno y externo.

El spot tipo documental afianzo al público con la misión y objetivos de la organización.

Se pueden realizar reimpresiones de trífolios de manera que sea necesario.

ANEXOS

Arte Final Trifoliar

Exterior

CONTACTANOS

“Ayuda a construir un movimiento mundial de salud, basado en la fe para salvar vidas y transformar a las personas a través del poder del amor de Jesucristo”

 2 calle lote 43 zona 12, Colonia El Maestro, Cobán, Alto Verapaz.

 7951- 0720

 info@medicalteams.org

 medicalteams.org



Interior

Programa de salud materno infantil en Guatemala



PROYECTOS

- Promoción de vacunación
- Lavado de manos
- Nutrición
- Monitoreo de Crecimiento
- Capacitaciones a grupos comunitarios
- Desarrollo de plan de Emergencias
- Jornadas Médicas
- Jornadas Odontológicas
- Donación de estufas mejoradas
- Letrinización
- Donación de Insumos Médicos
- Sistemas de recolección de agua

TRABAJAMOS GRACIAS A:

Donaciones



Equipos de voluntarios

“Demostramos el amor de Jesucristo, a las personas afectadas por desastres, conflictos y pobreza alrededor del mundo”

OBJETIVOS

- Reducir la incidencia de enfermedades respiratorias en niños menores a 2 años.
- Reducir la incidencia de enfermedades diarreicas en niños
- Mejorar la salud de mujeres embarazadas y madres.
- Reducir la desnutrición crónica en niños menores a 5 años.

Arte Final Calendario



MEDICAL TEAMS

"Así que, hermanos míos amados, estad firmes y constantes, creciendo en la obra del Señor siempre, sabiendo que vuestro trabajo en el Señor no es en vano"

1 Corintios 15:58

Febrero

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
29	30	31	01	02	03	04	
05	06	07	08	09	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	
19	20	21	22	23	24	25	
26	27	28	01	02	03	04	



MEDICAL TEAMS

"Y este es mi mandamiento: que se amen los unos a los otros, como yo los he amado"

Juan 15:12

Marzo

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
26	27	28	01	02	03	04	
05	06	07	08	09	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	
19	20	21	22	23	24	25	
26	27	28	29	30	31	01	

"Porque más grande que los cielos es tu misericordia, y hasta los cielos tu verdad"

MEDICAL TEAMS

Salmos 108:4



Agosto

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
27	28	29	30	31	01	02	
03	04	05	06	07	08	09	
10	11	12	13	14	15	16	
17	18	19	20	21	22	23	
24	25	26	27	28	29	30	



MEDICAL TEAMS

"Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve"

Hebreos 11:1

Octubre

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
01	02	03	04	05	06	07	
08	09	10	11	12	13	14	
15	16	17	18	19	20	21	
22	23	24	25	26	27	28	
29	30	31	01	02	03	04	

Spot tipo documental:

Dialogo spot en Ingles

MTI MOST IMPACT VIDEO

In Guatemala, the biggest killer of children is Acute Respiratory Infection caused by cooking over an open fire.

Another leading cause of death – diarrhea.

Because of a lack of resources and education.

All preventable.

The Most Impact.

“When my baby was born, she just kept crying and crying. I didn’t know what to do or what was wrong. She was the only baby girl in my family and I was so happy to have her, to take care of her.

If I had known to go to the health clinic, to visit the doctor, then I would now have my baby in my arms. But at that time I didn’t know to do that, there were many things I didn’t know.

I used to have to go to a community spring to wash our clothes and carry that water back. It was hard work. I didn’t realize it but the water was contaminated.

My kids had diarrhea all of the time and the way we cooked filled the house with smoke. The kids were always coughing. My daughter was coughing and she had a fever. I was trying to take care of her and I tried to ask for help. My family didn’t know what to do either.

I just sat by her bed and tried to make her comfortable. At 1am, she just passed away. She was my only girl. I wanted my girl so badly but I no longer had her alive.

After my little girl died, I met Medical Teams. I learned so much. Washing our hands and cleaning our house. And how what kinds of nutritional foods to feed my family. Now MT has built a community well and has provided

water directly to my house. I just turn on faucet and have clean water. I know to boil it before drinking it. And they gave stoves to everyone in the community so our houses are not smoky.

After getting training from MT, I also go and talk to the other mothers about what I learned from MT. I try to be a good example so they can see my life and my experience, so they can ask for advice. If I had known before, how to take care of myself when pregnant, I would still have my baby girl now. Now, my kids are not sick anymore. I thank MT for coming and for thinking of people with need. I am so thankful for having them in this community. Getting water and a new stove has changed our lives.

We think of MT as brothers and sisters in this community. They are part of our lives. I thank God for them because what they taught us is the difference between life and death.

MT has served more than 115,000 people in Guatemala.

More than 2000 stoves installed and over 900 water sanitation projects.

By empowering families with the necessary training and skills to take greater responsibility for their health.

MTI is transforming entire communities around the world.

Dialogo spot en español

El mayor impacto

En Guatemala, la mayor causa de mortalidad infantil son las infecciones respiratorias agudas causadas por cocinar a fuego abierto.

Otra causa de muerte – la diarrea

Debido a la falta de recursos y educación.

¡Todo es prevenible!

El Mayor Impacto.

“Cuando mi bebé nació, ella solo lloraba y lloraba. Yo no sabía qué hacer ni que estaba mal. Ella era la única niña en mi familia y yo estaba muy feliz de tenerla y cuidarla.

Si yo hubiera sabido que podía ir al puesto de salud a visitar el doctor, yo tendría a mi bebe en mis brazos. Pero en aquel tiempo no sabía que había que hacerlo. Había muchas cosas que yo no sabía.

Solía tener que ir a nacimiento de agua en mi comunidad para lavar nuestra ropa y llevar agua a la casa. Era un trabajo muy duro. No sabía pero el agua estaba contaminada.

Mis hijos tenían diarrea todo el tiempo y cuando cocinaba la casa se llenaba de humo. Los niños siempre estaban tosiendo. Mi hija estaba tosiendo y tenía fiebre. Yo estaba tratando de cuidarla y trate pedir ayuda pero mi familia tampoco sabía qué hacer.

Yo solo me senté cerca de su cama y trate de ponerla cómoda. A la una de la mañana, ella solo... murió....

Ella era mi única hija. Yo querría mucho a mi hija pero ya no la tenía con vida.

Después de la muerte de mi hija, yo conocí a Medical Teams. He aprendido mucho. A lavar nuestras manos y limpiar nuestra casa. Que alimentos

sanos darle de comer a mi familia. Ahora Medical Teams ha construido un pozo comunitario y ha provisto agua directamente a mi casa. Solamente tengo que abrir el choro y tengo agua limpia. Sé que tengo que hervirla antes de tomarla. Y también dieron estufas mejoradas a cada familia de la comunidad, para que ya no haya humo en las casas.

Después de recibir capacitaciones, voy y comparto con otras madres lo que aprendí de Medical Teams. Trato de ser un buen ejemplo para que ellas puedan ver mi vida y mi experiencia, y puedan pedir consejos. Si yo hubiera sabido cómo cuidarme durante el embarazo, todavía tendría mi hija. Ahora, mis hijos ya no se enferman. Agradezco a MTI por venir y pensar en las personas con necesidad. Estoy muy agradecida por que están en esta comunidad. Tener agua y una estufa nueva ha cambiado nuestras vidas.

Nosotros pensamos de MTI como si fueran hermanos y hermanas en esta comunidad. Ellos son parte de nuestras vidas. Doy gracias a Dios por ellos, porque lo que nos enseñaron es **“la diferencia entre la vida y la muerte.”**

MT ha atendido a más de 115.000 personas en Guatemala.

Más de 2.000 estufas instaladas y más de 900 proyectos de saneamiento de agua.

Capacitando a las familias con la formación y las habilidades necesarias para asumir una mayor responsabilidad por su salud

MTI está transformando comunidades enteras en todo el mundo.

Imágenes del spot tipo documental:





No. 109-2018

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN MEDICAL TEAMS INTERNATIONAL, COBÁN, ALTA VERAPAZ


Presentado por el (la) estudiante:

FATIMA ALEJANDRA CAAL MORALES

Autoriza el

IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 08 de Mayo de 2018.


Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR

