



República de Panamá

Ministerio de Planificación y Política Económica

LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA
GENERAL DE INCENTIVOS

REPUBLICA DE PANAMA

MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS

RICAURTE VASQUEZ M.
Ministro

ABDIEL UREÑA
Viceministro

JUAN E. RIVERA JR.
Director de Administración y Finanzas, a.i.

ENERO 28, DE 1985



13.03.01
APE. MIPPE
Pa. 1985

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

JUAN E. RIVERA JR.
Director de Administración y Finanzas, a.i.

ROBERTO E. JURADO H.
Sub-Director de Administración y Finanzas

JORGE GUZMAN M.
Jefe del Departamento de Personal, a.i.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

JORGE GUZMAN M.
Jefe del Departamento de Personal, a.i.

PERSONAL TECNICO

DIONISIA VEROY
EIRA N. ROSAS
AIDA R. DE GONZALEZ
VERONICA SANCHEZ
ANA B. HERREDA
LILIBETH MENDOZA
FREDESVINDA DE WONG
DAYDA DE MARISCAL
DELMYRA DE RAMIREZ
RAMON TEJADA
REYNALDO HOLDER

PERSONAL DE APOYO

GLADYS DE LOPEZ
MARISOL SANCHEZ
MARISELA DE LOPEZ
MARISOL FUENTES
DARLENE DE PALMA
NIXCIA DE AGUILAR
BRENDA RIVERA
GLORIELA RAYMORES
MARIO VEGA
FERNANDO CEDENO
JULIO OLIVE

PERSONAL TECNICO RESPONSABLE

DIONISIA VEROY
ANA HERRERA
VERONICA SANCHEZ
EIRA NIDIA ROSAS

ROSA Ma. DE BOLANOS
Asesora

PLAN

INTRODUCCION

I.- CONCEPTOS GENERALES

II.- LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS

a.- PRINCIPIOS

b.- POLITICAS

c.- OBJETIVOS GENERALES

d.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

e.- ACTIVIDADES

1.- GENERALES

1.1.- AREA DE SALUD

1.2.- AREA PSICO-SOCIAL Y LEGAL

1.3.- AREA RECREATIVA Y CULTURAL

1.4.- FORMACION Y CAPACITACION

1.5.- AREA DE PERSONAL

2.- ACTIVIDADES INMEDIATAS (CORTO PLAZO)

3.- COMPLEMENTARIAS (MEDIANO O LARGO PLAZO)

f.- COBERTURA

g.- RECURSOS HUMANOS, MATERIALES ECONOMICOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

ANEXO 1.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

ANEXO 2.- RESOLUCION No. 323

ANEXO 3.- PROGRAMA DE LOS TALLERES

I N D I C E

INTRODUCCION	i
I.- CONCEPTOS GENERALES	6
II.- LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS	8
A.- PRINCIPIOS	9
B.- POLITICAS	11
C.- OBJETIVOS GENERALES	12
D.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
E.- ACTIVIDADES	13
1.- actividades Generales	13
1.1.- Area de Salud	13
1.2.- Area Psico-Social y Legal	15
1.3.- Area Recreativa y Cultural	15
1.4.- Area de Formación y Capacitación	16
1.5.- Area de Personal	17
2.- Actividades Inmediatas	19
3.- Complementarias	23
F.- OBERTURA	24
G.- RECURSO HUMANO, MATERIALES, FINANCIEROS	24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
ANEXOS: 1.- Cronograma de Trabajo	30
2.- Resolución No. 323	31
3.- Programa de los Talleres	32

INTRODUCCION:

A solicitud del Director Administrativo del Ministerio de Planificación, Licenciado JUAN E. RIVERA JR., se constituye un equipo técnico encargado de diseñar un programa de incentivos que operacionalice la Resolución No.323 del del 25 de octubre de 1984, por la cual se adoptan políticas y se establece un programa de incentivos en el MIPPE", con el objeto de motivar al funcionario a desempeñar su trabajo en forma eficaz y eficiente de acuerdo a los objetivos de la institución e incrementar su productividad."

Abordar el tema de como incentivar y motivar para aumentar la eficacia de la labor de una institución, no es tarea fácil y mucho menos, cuando generalmente se identifican los incentivos y el aumento de la motivación con un aumento de salarios que por lo menos por dos (2) años no habrá.

Sin embargo, si bien es cierto que los motivadores más estratégicos del comportamiento en el trabajo se pueden satisfacer por medio de los salarios, hay otro grupo de necesidades, que satisfaciéndolas logran constituirse en incentivos motivadores que permiten un desempeño más eficaz del funcionario.

Hacia esta área, o nivel de incentivos, hemos querido dirigir nuestra propuesta. No obstante, no tenemos un panorama claro de cuales serían estos incentivos que realmente logren aumentar la motivación en los funcionarios.

Hemos partido de varios diagnósticos realizados en años anteriores para determinar la situación motivacional del personal. Conocemos por observaciones, comentarios, entrevistas, cuchicheos entre compañeros y timbres de inconformidad de los niveles directivos y decisorios, que hay una marcada insatisfacción, desmotivación, problemas serios de relaciones entre compañeros, jefes y subalternos. Un marcado egoísmo e individualismo, poca comunicación, indiferencia ante situaciones de conflicto de compañeros; agresividad y desconfianza en las relaciones; sentimientos de inferioridad y de culpa por status social y cultural, Deseos de poder y status, sentimientos de sub-utilización y superioridad y falta de identificación del funcionario con la Institución; todos estos en forma general. Ya identificado al individuo podemos reconocer una serie de situaciones que de alguna manera interfieren en el nivel de motivación de los funcionarios y cuya solución estaría planteada con una serie de medidas provenientes de la administración y/o niveles

directivos. La falta de reconocimiento del trabajo realizado, desconocimiento sobre el trabajo que realizan otros compañeros; marcada insatisfacción con respecto al salario; falta de promoción, de ascensos que permitan aumento de salarios, de status, de reconocimiento, Ambiente físico de trabajo poco adecuado, etc. En fin, una larga lista de situaciones que en última o tal vez en primera instancia determinan el nivel de funcionamiento de la institución.

Ante esto, el equipo que ha participado en el diseño de este documento, plantea a manera de inicio, un listado de acciones generales cuya implementación permitiría mejorar los niveles de motivación.

Entre los factores motivadores que sabemos pueden conducir al desarrollo de actitudes positivas que funcionen como incentivos individuales están: el reconocimiento, un sentido de logro, oportunidades de avance y crecimiento personal, sentimientos de responsabilidad y sentido del trabajo, nuevas experiencias y trabajo de reto. En fin, estos factores tienen que ver concretamente con las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización y está al alcance del Ministerio el proporcionar algunos de ellos que

logren despertar una dinámica positiva de dos vías: funcionario-institución e institución-funcionario.

Se comete el error de suponer que los incentivos económicos son los únicos que proporcionan de manera satisfactoria estos fines y en consecuencia se han descuidado otras condiciones de trabajo que son tan o más importantes que aquellos, para lograr una mejor integración y productividad del funcionario.

Con esto, no es que digamos que un aumento de salario no le caiga bien a todos y se constituya en un incentivo muy eficaz, pero investigaciones han demostrado que satisfaciendo otras necesidades se suplen las económicas. En esto nos basamos para apoyar nuestra propuesta.

Otro punto importante que ha considerado la comisión, es la necesidad de reestructurar el Departamento de Personal y asignar el Recurso Humano mínimo necesario laborando a tiempo completo, que pueda poner en marcha acciones cuya implementación puede darse de inmediato. Este Departamento debe contar con el apoyo necesario, la suficiente capacidad de gestión y decisión, de manera tal, que sus acciones puedan lograr lo que nos proponemos.

Los que participamos de este trabajo, lo hemos hecho con el mayor interés y deseamos que el esfuerzo no se quede en el papel.

Antes de concluir esta introducción es importante señalar que si bien destacamos las áreas sociales, psicológicas y de autorrealización como las posibles áreas de intervención, requerimos de un mayor conocimiento que nos permita especificar dentro de ellas, cuales serían las más requeridas.

Este contacto que proponemos, lo podríamos lograr a través de talleres de integración y conocimiento de los valores e intereses de los funcionarios del MIPPE, al cual hacemos alusión en el contenido del documento.

I.- CONCEPTOS GENERALES:

Para conceptualizar las denominaciones de los términos utilizados en el desarrollo del documento que proponemos, partimos de definir los incentivos, como las condiciones o medidas utilizadas para aumentar la productividad, integración y la moral de los funcionarios.

El Título V del Reglamento Interno de Personal del Ministerio de Planificación y Política Económica define los incentivos, como "el estímulo o recompensa que se otorga con el fin de obtener un máximo rendimiento dentro de un patrón establecido. Motiva al servidor a producir en forma eficiente y en cantidad el trabajo esperado lográndose un mínimo de errores y un máximo de rendimientos".

EL DOCTOR NICOLAS ARDITO BARLETA reconoce la necesidad de incentivar la labor del funcionario público y dicta medidas que emergen del principio fundamental que señala al Recurso Humano como el más importante de todos los recursos con que cuenta el Estado. Basados en estos principios, se dictan políticas de fortalecimientos de la capacidad de gestión de este Recurso y de la estructura institucional de la Administración Pública para el desarrollo social y económico del país. La Organización de un Sistema de Personal Moderno, la Descentra-

lización Sectorial para hacer más accesible el aparato estatal, la promoción de la capacitación y el adiestramiento, la estimulación de medidas justas de redistribución económica; ^{1]} son algunas de estas políticas, cuya operacionalización se constituirían en incentivos que promuevan el bienestar del funcionario público.

El Ministerio de Planificación da respuesta a las políticas antes enunciadas a través de este documento, el cual propone un listado de actividades generales cuya implementación propiciaría las condiciones necesarias y el clima de oportunidad para que el funcionario que realiza con responsabilidad su trabajo, posea el incentivo necesario para que desarrolle un nivel óptimo de producción y productividad.

^{1/} Discurso pronunciado por el DOCTOR NICOLAS ARDITO BARLETA, durante su campaña presidencial, a los empleados públicos en abril de 1984.

II.- LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS:

Un programa general de incentivos va encaminado al mejoramiento de las condiciones laborales y sociales. Ofrece una serie de ventajas y beneficios tanto para el funcionario como para la Institución.

La eficacia de un programa estaría condicionada a la medida en que cada uno de los funcionarios sea conciente de la responsabilidad de orientarlo y apoyarlos y no adoptando posiciones cómodas de simples observadores, (críticos negativos), de una realidad que les atañe directamente con la idea de que es la Institución el "Pater Familia", que debe otorgar fueros y privilegios.

Esta idea equivocada da cabida a un relajamiento y desorganización de los objetivos reales que hay que lograr.

Los funcionarios deben indentificarse con el programa, trabajar y aportar, incentivar para garantizar la continuidad del mismo. Para lo que hoy es un documento en borrador, se institucionalice y operacionalice en beneficio de todos.

A.- PRINCIPIOS:

Para un Programa de Incentivos, es necesario que se dé cumplimiento a ciertos principios que se enumeran como sigue:

- 1.- Toda persona apta y capaz para desempeñar un cargo, tendrá derecho a ello sin que medie ninguna discriminación por razones de índole económica, política, social o de raza y religión.
- 2.- Se establece el mérito, como base del sistema de Administración de Personal, evitándose la influencia de factores de amistad o compadrazgo.
- 3.- Las acciones y decisiones en materia de personal serán racionales, justas y equitativas, en la medida que los recursos económicos y presupuestarios, así lo permitan.
- 4.- A cada quien le corresponde una remuneración, de acuerdo al grado de complejidad y dificultad de las labores que desempeña. Sus tareas, responsabilidades y deberes deben estar lo más claramente definidas posible.
- 5.- La institución debe tener un sistema de incentivos que permita el mantenimiento y desarrollo de su personal, incluyendo las facilidades necesarias para que la persona pueda mejorar y

perfeccionar sus conocimientos y cubrir sus necesidades de esparcimiento.

Además de proporcionarle los servicios de tipo social requeridos para el mejoramiento de su calidad de vida.

- 6.- Se debe contar con un sistema de protección que le garantice al trabajador, que cuando él vea disminuida su capacidad de ganancias por causas de enfermedad, accidentes, vejez y otras causas, no imputadas a su voluntad, no sea afectado su nivel de ingresos y le permita mantener su ritmo de vida.
- 7.- Las promociones y ascensos se harán en función de la capacidad, habilidad y aptitudes del individuo, tomando en cuenta sus antecedentes y rendimiento en el trabajo.
- 8.- Debe existir un régimen disciplinario, claro y preciso, que permita desempeñarse en su cargo, sin que la persona sienta una limitación de su libertad.
- 9.- El rendimiento en el trabajo, es más un producto de la satisfacción que la persona sienta en su realización, que el derivado de otros factores.

- 10.- La política debe ser la de obtener, mantener y desarrollar el personal mas altamente calificado posible y por ende el reconocimiento del HOMBRE, como elemento determinante de desarrollo económico, político y social de un país.

B.- POLITICAS:

Las Políticas del Programa estan enunciadas en la Resolución No.323 del 25 de octubre de 1984, las cuales estan orientadas a:

- 1.- Propiciar un ambiente de trabajo armonioso, que le permita al funcionario, identificarse con los objetivos de la Institución.
- 2.- Estimular y reconocer la honestidad, dedicación y eficiencia de los funcionarios en el desempeño de las responsabilidades asignadas.
- 3.- Brindar igualdad de oportunidades de mejoramiento económico, político, social y cultural para todos los funcionarios de la Institución.
- 4.- Garantizar la superación profesional y académica de los funcionarios de la Institución.
- 5.- Reconocer y respetar los derechos y aspiraciones individuales de los funcionarios.
- 6.- Fomentar la participación colectiva de los funcionarios a través de: asociaciones, cooperativas, grupos artísticos y otros. (anexo 2)

C.- OBJETIVO GENERAL:

El Objetivo General que orienta el Programa, debe ser el de Motivar al funcionario a desempeñarse en forma eficiente y eficaz, proporcionándole las condiciones necesarias y el clima de oportunidad para que realice con responsabilidad su trabajo y desarrolle un nivel óptimo de productividad y bienestar.

D.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Crear los canales de comunicación adecuados para optimizar los mecanismos de funcionamiento de la Institución.
- 2.- Fomentar el desarrollo de capacidades y cualidades individuales de los funcionarios y sus hijos.
- 3.- Coadyuvar el bienestar social y laboral del funcionario, mediante la investigación, atención, evaluación y seguimiento de problemas que al respecto presenten.
- 4.- Brindar a los funcionarios de esta Institución atención médica, nutricionales y legales.
- 5.- Desarrollar programas Psico-Sociales en base a necesidades concretas.
- 6.- Promover incentivos basados en el mérito lo cual garantizaría una positiva identificación del funcionario con la Institución y con los programas de Gobierno.

- 7.- Promover un clima de relaciones interpersonales adecuadas que permita un ambiente armónico y agradable.
- 8.- Detectar necesidades de formación y/o capacitación de los funcionarios y promover acciones que mejoren su nivel académico.

E.- ACTIVIDADES:

Presentaremos en primera instancia un listado general de actividades que pueden desarrollarse. Las clasificamos en diversas áreas: Salud, Psico-Sociales y Legales, Personal, Recreativas y culturales, formación y capacitación.

Posteriormente incluimos un listado de actividades que denominamos inmediatas o a corto plazo que pueden implementarse tan pronto se llegue a algún acuerdo.

Por último aparece otro listado de actividades cuya implementación requiere de una mayor cantidad de recursos y organización, por lo que las hemos denominado actividades a mediano o largo plazo.

Este listado no incluye otras muchas posibles sugerencias que salgan de la consulta a los funcionarios del Ministerio. Al igual que se parte de señalar sólo aquellas que no representan erogaciones muy costosas.

1.- Actividades Generales:

1.1.- Area de Salud:

Son aquellas condiciones necesarias para

el desarrollo físico y mental del individuo.

En esta área ya se cuenta con atención de medicina general, nutricional y de enfermería para todos los funcionarios y sus familiares. Se ampliaría el servicio áreas preventivas realizando actividades como:

- a) Control anual de salud (exámenes generales, toma de presión arterial, etc)
- b) Orientación educativa sobre temas diversos (educación sexual, higiene, cómo evitar enfermedades cardíacas y prevenir el cáncer, cómo evitar enfermedades contagiosas, importancia de las vacunas, Hipertensión arterial y sus complicaciones, problemas de obesidad, alimentación balanceada, trastornos nutricionales, problemas químicos, etc).
- c) Campaña anual de Rayos X.
- d) Control anual de presión arterial.
- e) Extender los beneficios médicos y nutricionales al personal jubilado de la institución.
- f) Otros servicios

1.2.- Area Psico-Social y Legal:

Además de los servicios que ya se prestan en el área social se sugieren actividades como:

- a) Investigación, atención, tratamiento y evaluación de casos Psicológicos, Sociales y Legales.
- b) Orientación a problemas de relaciones familiares.
- c) Evaluación Socio-económica para ayudas económicas por muerte, desahucio, alcoholismo, embargos u otros, para aquellos funcionarios y sus familiares que realmente lo requieran.
- d) Orientación a niños con problemas de conducta, desajustes emocionales y niños impedidos.
- e) Creación de un Centro Parvulario (Guardería)
- f) Servicios para la consecución de idoneidad profesional y otros requeridos por el personal.

1.3.- Area Recreativa y Cultural:

En la actualidad se llevan a cabo algunas actividades recreativas y culturales

tales como formación de ligas internas deportivas, conjunto típico. Sin embargo, se hace necesario la formación de otros grupos en donde se integre más al personal como lo son:

- a) Promoción de grupos culturales y deportivo como Conjunto Típico Infantil, clubes, cooperativas, artesanías, teatro, círculos de secretarías, ejercicios rítmicos, pintura, yoga, bolos, tenis, billar, natación etc.
- b) Desarrollo del Plan Vacacional-Isla Saboga.
- c) Giras de reconocimiento a los proyectos que se desarrollan en el país y en el Ministerio, paseos y convivios.

1.4.- Area de Formación y Capacitación:

El desarrollo profesional del funcionario motiva su superación personal y eleva su rendimiento, para estos efectos, se debe dar énfasis a la capacitación mediante las siguientes actividades:

- a) Un mejor aprovechamiento de becas del exterior.

- b) Coordinación de acciones de capacitación, requeridas por los funcionarios para el mejor desempeño de las funciones.
- c) Asistencia a seminarios como gratificaciones por el adecuado desempeño.
- d) Ascenso por superación profesional.
- e) Extender servicios educativos a los hijos de los funcionarios mediante estudios dirigidos.

1.5.- Area de Personal:

En esta área se hace necesario la reestructuración del Departamento de Personal, de manera que pueda implementar una administración científica del Recurso Humano.

Si bien es cierto, muchas de las funciones que mencionamos son propias de este Departamento, su aplicación resultaría incentivos positivos para el personal. Estas funciones son:

- a) Ascensos y Remuneraciones: otorgados ya no con criterios políticos o de otra índole sino de acuerdo a una Evaluación de desempeño objetivamente realizada.

- b) Concurso Interno de las vacantes que llamaría a ascensos al personal mas idóneo y responsable, y estimularía a los funcionarios de la Institución al perfeccionamiento intelectual y profesional.
- c) Gratificación del tiempo extra laborado, reconocimiento por trabajo desempeñado con eficiencia eficacia.
- d) Clasificación de Puestos.
- e) Evaluación del Desempeño.
- f) Organización de Talleres de Integración y Motivación.
- g) Implementación de mecanismos y técnicas para mejorar las Relaciones Interpersonales.
- h) Reconocimiento al mérito y al trabajo desarrollado.
- i) Criterios básicos para elegir los mejores empleados del mes (realización de trabajos relevantes para la Dirección y por ende a la Institución), asistencia perfecta, bajo porcentaje de salidas por asuntos personales.
- j) Procurar condiciones físicas más adecuadas para el desempeño de los funcionarios.

- k) Establecimiento de procedimientos de trabajo.
- l) Programas de seguridad para aquellas funciones que lo requieran.
(para los oficiales de seguridad)
- ll) Reconocimiento a funcionarios que se jubilan.

2.- Actividades Inmediatas:

Una vez aprobada la propuesta, previa discusión y consultadas con el equipo encargado y sus respectivas modificaciones, se hará necesario:

2.1.- Desarrollar algunas acciones que pongan en conocimiento de todos los funcionarios y niveles administrativos del Ministerio, los planes para desarrollar el Programa de Incentivos.

Tales acciones estarán dirigidas a iniciar consultas con funcionarios tanto jerárquicos, intermedios como de base, a través de una serie de Talleres de Comunicación e Integración Institucional que permitan conocer las inquietudes y problemas que les afectan.

Dichos Talleres de Comunicación e Integración son de vital importancia para la

implementación del programa de incentivos que se requiere para la Institución:

- a) Integrar a los funcionarios de las diferentes Direcciones, Departamentos, Secciones y unidades de apoyo, facilitando su mutuo conocimiento, comunicación y participación.
- b) Conocer los problemas y alternativas de solución a las situaciones planteadas a nivel de cada unidad administrativa del Ministerio.
- c) Analizar los aspectos problemáticos del trabajo de los funcionarios y formular ideas para su mejoramiento.
- d) Obtener la participación y compromiso de los funcionarios del Ministerio, para lograr incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia, así como la productividad en los servicios institucionales que prestan.
- e) Establecer una relación y comunicación de trabajo más cercana entre los niveles jerárquicos y las diferentes unidades administrativas del Ministerio.

La implementación de esta serie de talleres requerirá de personal especializado con el que contamos en el Ministerio y algún recurso económico y material que se procuraría posiblemente a través de la Asociación de Empleados, o en todo caso, por medio de la Dirección de Administración y Finanzas. (Ver Anexo No.3)

- 2.2.- Implementar el Programa de Evaluación del Desempeño con el asesoramiento del Departamento de Recursos Humanos, de la Dirección de Desarrollo Institucional del MIPPE.
- 2.3.- Poner en práctica la Clasificación de Puestos de acuerdo al Manual de Clasificación de Puesto ya existente en la Institución.
- 2.4.- Desarrollar concursos internos con las vacantes existentes de manera que se implemente una política de ascenso y remuneraciones.
- 2.5.- Desarrollar una campaña de mejoramiento de las relaciones Humanas (comunicación, reconocimiento al esfuerzo).

- 2.6.- Atención Psico-Social de casos que lo solicitan, ya sea con el apoyo de compañeros Psicológicos y Trabajadores Sociales, nombrados en la Institución o con el apoyo que podría lograrse con la Caja del Seguro Social.
- 2.7.- Desarrollo sistemático de actividades recreativas, culturales y deportivas y ofrecer mayor impulso a los grupos culturales existentes.
- 2.8.- Diseñar un programa de Orientación Familiar conducido por la sección de Bienestar Social.
- 2.9.- Incrementar la divulgación de los programas y/o servicios ya existentes y aquellos nuevos que se implementen.
- 2.10.- Diseñar un programa de Medicina-Preventiva en el que participaría personal que labora en la Institución: Trabajador Social-Médico-Nutricionista y Enfermera.
- 2.11.- Organización de un programa de Adiestramiento y capacitación y que de respuesta a las diferentes necesidades reales de la Institución.

2.12.- Iniciar investigaciones que fundamente nuevas medidas e incentivos que puedan desarrollarse:

- Cambio de horario.
- Regulación de horas de trabajo.
- Comportamiento y valores de los funcionarios, etc.

3.- Dentro del largo listado de actividades generales hay algunas otras que ubicamos dentro de las llamadas actividades complementarias, que puedan desarrollarse en un mediano o largo plazo tales como:

- a) Organización de una cooperativa para empleados.
- b) Creación de una cafetería.
- c) Celebración de fecha importantes para la institución tales como:
Celebración del Aniversario del M.I.P.P.E., día del Conductor, de la Secretarías, de las Madres, de los Padres, etc.
- d) Estímulos para la confección y reproducción de libros o documentos elaborados por los funcionarios y su respectiva divulgación.
- e) Formación de círculos de intelectuales.

f) y demás, incluidas en el listado.

F.- COBERTURA:

Es importante señalar que cualquier programa que se desarrolle debe ser dirigido al personal de todos los niveles socio-económicos, pues la falta de motivación y estímulos que se ha observado; no es característica de un nivel particular, sino que está generalizado en todos los niveles de la Institución. Por esto, hay que garantizar medidas que abarquen toda la población de funcionarios del Ministerio de Planificación y Política Económica.

G.- RECURSOS:

Poner en marcha las actividades sugeridas como inmediatas, requeriría de los siguientes recursos:

1.- Humanos:

Personal técnico especializado en las ciencias psicológicas, sociales y administrativas.

Para efectos de los años de austeridad, se puede obtener este personal del ya existente en la Institución, solicitando su colaboración.

El personal de apoyo, requerido, es igualmente obtenible en el Ministerio.

Se hace necesario estudios que determinen la existencia de este recurso.

2.- Materiales:

Local y equipo de oficina.

Local para capacitación y cubículos para la atención de casos.

Materiales de oficina y equipo reproductor. Se requerirá el apoyo de otras direcciones, e igualmente el reacomodo físico de algún departamento.

3.- Financieros

La implementación de cualquier programa requiere de recursos financieros mínimos. Se hace necesario que del Presupuesto Institucional, se obtenga una partida la cual podrá ser incrementada con el apoyo de las direcciones, o con la realización de algunas actividades remunerativas.



CONCLUSIONES:

De todo el esbozo del trabajo podemos concluir:

- 1.- Hay una necesidad manifiesta de desarrollar un programa de incentivos para los funcionarios del MIPPE.
- 2.- Que los incentivos que se proponer parten del área de necesidades sociales, psicológicas y autorrealización y no incentivos económicos dado que el programa se iniciaría en un período de austeridad.
- 3.- Que mediante un programa de incentivos, se procura llevar la productividad de los funcionarios del MIPPE.
- 4.- Que un programa de incentivos para los funcionarios, requiere de la participación activa de todos, pues de ellos depende la ejecución y éxito del mismo.
- 5.- Existe una gran cantidad de actividades que pueden desarrollarse sin recurrir en gastos honorarios para la institución y que funjan como fuerzas impulsoras positivas en los funcionarios.

RECOMENDACIONES:

Presentamos un listado de tareas que se recomiendan como primeros pasos para desarrollar un programa de incentivos:

- 1.- La designación de un equipo técnico dentro del Departamento de Personal (con la participación de funcionarios de las diferentes Direcciones) cuyas funciones principales serían el diseño, organización, implementación y seguimiento del Programa de Incentivos.
- 2.- La asignación de recursos materiales y financieros mínimos para operacionalizar el programa, dado las limitaciones de austeridad que se presentan.
- 3.- La Consecución de locales apropiados para el desarrollo de las reuniones y actividades que se programen.
- 4.- La Coordinación con personal de otras direcciones para apoyar la iniciativa.
- 5.- La Reestructuración del Departamento de Personal de manera que pueda dar respuestas a las exigencias del programa.
- 6.- El Desarrollo de Talleres de Comunicación Motivación e Integración para todos los funcionarios.

- 7.- Organizar la implementación de actividades en aquellas áreas Sociales-Psicológicas y de Autorrealización , que resulten factibles de acuerdo a los recursos existentes.

A N E X O S

ANEXO No.1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS PROXIMOS 6 MESES

ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1.- Consultas, Modificaciones y aprobación.	X	X				
2.- Talleres de Integración y Consultas.		X				
3.- Organización interna y Coordinación.	X	X	X	X		
4.- Diagnóstico.		X	X			
5.- Implementación de Programas.					X	X

RESOLUCION NUMERO 323
(De 25 de Abril de 1984)

Por el cual se adoptan políticas y se establece un programa de Incentivos en el Ministerio de Planificación y Política Económica.

EL MINISTRO DE PLANIFICACIÓN Y POLÍTICA ECONOMICA
en uso de sus facultades legales

CONSIDERANDO:

1. Que es necesario adoptar Políticas de Incentivos e implantar un Programa de Incentivos que motive al funcionario a desempeñar su trabajo en forma eficaz y eficiente de acuerdo a los objetivos del Ministerio.
2. Que es necesario incrementar la productividad de los servidores públicos del Ministerio.

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Establecer políticas de incentivos de acuerdo a lo que establece el Artículo 77 del Reglamento Interno de Personal de la Institución.

ARTICULO SEGUNDO: Las políticas de incentivos a que se refiere el Artículo anterior de esta Resolución estarán orientados a:

- A. Propiciar un ambiente de trabajo armonioso, que le permita al funcionario, identificarse con los objetivos de la Institución.
- B. Estimular y reconocer la honestidad, dedicación y eficiencia de los funcionarios en el desempeño de las responsabilidades asignadas.
- C. Brindar igualdad de oportunidad de mejoramiento económico, político, social y cultural para todos los funcionarios de la Institución.
- CH. Garantizar la superación profesional y académica de los funcionarios de la Institución.
- D. Reconocer y respetar los derechos y aspiraciones individuales de los funcionarios.
- E. Fomentar la participación colectiva de los funcionarios a través de: asociaciones, cooperativas, grupos artísticos y otros.

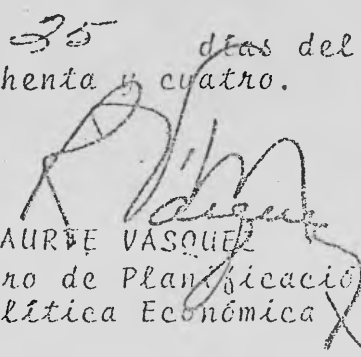
ARTICULO TERCERO: Responsabilizar a la Dirección de Administración y Finanzas de la elaboración, ejecución y seguimiento del Programa de Incentivos de acuerdo a las políticas establecidas en el Artículo Segundo.

PARAGRAFO: La Dirección de Administración y Finanzas está autorizada para solicitar en forma directa, a todas las unidades administrativas de la Institución y a la Junta Directiva de la Asociación de Empleados del Ministerio de Planificación y Política Económica, la colaboración necesaria para el desarrollo de este Programa.

ARTICULO CUARTO: Las políticas establecidas en el Artículo Segundo podrán ser ampliadas y modificadas de acuerdo con lineamientos que se establezcan a través de la Dirección Superior.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE,

Dado en la ciudad de Panamá, a los ²⁵ días del mes de Octubre de mil novecientos ochenta y cuatro.


RICAURTE VASQUEZ
Ministro de Planificación y
Política Económica


ABDIEL URENA M.
Viceministro de Planificación y
Política Económica

PROGRAMA: TALLERES DE MOTIVACION, COMUNICACION E INTEGRACION DE LOS FUNCIONARIOS
DEL MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES PROGRAMATIVAS	FECHA	RECURSO	COSTO	PROCEDIMIENTOS
Promover la comunicación e integración entre los funcionarios del Ministerio.	Conocer las expectativas de los funcionarios en relación a un programa de incentivos.	1.- Organización de talleres	enero	Equipo técnico	Sin costo en efectivo	Reunión
		2.- Consecución del recurso humano (facilitadores y coordinadores requeridos).	enero	Equipo técnico - papelería	Sin costo en efectivo	Con el apoyo de otras instituciones hemos logrado la colaboración del personal experimentado en la materia. - Envío de notas y llamadas telefónicas
	Incrementar la participación de los funcionarios para la creación de incentivos que eleven la motivación para el eficiente desempeño de sus actividades.	3.- confección de listados de participantes y notas de información.	enero	Funcionarios del Depto. de Personal - Cómputo		Cómputo
		4.- Diseño de metodologías de intervención.	enero	Facilitadores	Sin costo en efectivo	Reunión
	Propiciar la interacción entre el personal de distintos departamentos, direcciones y niveles del Ministerio.	5.- Consecución de materiales y demás recursos necesarios (audio-visuales, meriendas, almuerzo, etc.).	enero	Materiales Papelería Audio-Visuales	Sin costo en efectivo	Envío de notas y llamadas telefónicas
		6.- Implementación de talleres - Taller 1 al - Taller 14	febrero	Coordinadores/ Facilitadores/ coordinadores. Papelería-Transporte	3,000.00	Reunión
		7.- Realizar los ajustes correspondientes al documento base sobre lineamientos para un programa de incentivos.	marzo/abril	Equipo Técnico	Sin costo en efectivo	Reunión
		8.- Organización de actividad evaluativa de talleres.	marzo/abril	Equipo Técnico	Sin costo en efectivo	Trabajo en grupo
		9.- Implementación de actividad evaluativa y programación.	marzo/abril	Equipo Técnico, facilitadores, directores, transporte, instalaciones y facilitadores de Rlo Hato	600.00	Reunión.
		10.- Presentación de documentos final.	abril	Equipo Técnico, Director Administrativo.	Sin costo en efectivo	