

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**



CARRERA DE AUDITORIA

PROYECTO DE GRADO

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL
CUMPLIMIENTO DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

POSTULANTE: Univ. GERLY MILENCA HUAYCHO

TUTOR: Mg.Sc. FELIPE VALENCIA TAPIA

LA PAZ – BOLIVIA

2011

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2

CAPÍTULO I

1	MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1	BASE LEGAL DE CREACIÓN	4
1.2	ATRIBUCIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL.....	5
1.3	SERVICIOS QUE PRESTA LA JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO.	8
1.4	MISIÓN DE LA ENTIDAD	9
1.5	VISIÓN DE LA ENTIDAD.....	9
1.6	OBJETIVOS PERMANENTES DEL MTEPS:.....	10
1.7	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL	11

CAPÍTULO II

2	PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	12
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1.1	CAUSA.....	12
2.1.2	EFECTO	12
2.1.3	SÍNTOMAS	13
2.2	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2.3	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.3.1	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	14
2.3.2	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	15
2.3.3	JUSTIFICACIÓN LEGAL	15
2.3.4	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	15
2.4	ALCANCE.....	16
2.4.1	TEMÁTICO	16
2.4.2	ESPACIAL	16
2.4.3	TEMPORAL	16
2.5	OBJETIVOS.....	17

2.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	17
2.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17

CAPÍTULO III

3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.2	METODO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2.1	METODO DEDUCTIVO.....	19
3.2.2	MÉTODO INDUCTIVO	19
3.2.3	METODO EXPLICATIVO.....	19
3.3	TÉCNICAS UTILIZADAS	20
3.3.1	LAS TÉCNICAS VERBALES O TESTIMONIALES	20
3.3.2	DOCUMENTALES	21
3.3.3	FÍSICAS	21

CAPÍTULO IV

4	MARCO CONCEPTUAL.....	22
4.1	LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS	22
4.2	LA LEY DE Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES	24
4.3	EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (SPO) Y SISTEMA DE PRESUPUESTO	25
4.4	PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) Y PRESUPUESTO (PTO).....	28
4.5	MARCO LÓGICO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	30
4.6	EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL POA	33
4.7	EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	35
4.8	EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	36
4.9	MANUAL.....	39
4.10	EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	41
4.10.1	SU UTILIDAD.....	42
4.10.2	CONTENIDOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	42
4.11	FLUJO GRAMAS.....	44
4.11.1	GUÍA PARA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO	46

CAPÍTULO V

5	DIAGNOSTICO	50
---	-------------------	----

5.1	NORMAS QUE REGULAN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	50
5.1.1	REGLAMENTO ESPECÍFICO.....	50
5.1.2	INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	50
5.2	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO	52

CAPÍTULO VI

6	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	54
6.1	OBJETIVO GENERAL.....	54
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	54
6.3	ALCANCE	55
6.4	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	55
6.5	RESPONSABLES.....	56
6.6	MARCO INSTITUCIONAL	56
6.6.1	MISIÓN INSTITUCIONAL.....	56
6.6.2	VISIÓN INSTITUCIONAL	57
6.7	MARCO CONCEPTUAL.....	57
6.7.1	ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	57
6.7.1.1	DEFINICIÓN	57
6.7.1.2	PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	59
6.7.1.3	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN	59
6.7.1.4	FOCO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MTEPS	60
6.7.2	CONCEPTO DE INDICADOR DE DESEMPEÑO.....	64
6.7.2	TIPOLOGÍAS DE INDICADORES	64
6.8	INDICADORES SEGÚN ÁMBITO DE MEDICIÓN	65
6.8.1	INDICADORES DE INSUMOS (INPUTS).....	66
6.8.2	INDICADORES DE PROCESOS.....	66
6.8.3	INDICADORES DE PRODUCTOS:	66
6.9.4	INDICADORES DE RESULTADO FINAL O IMPACTO	67
6.9	DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN: INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA Y CALIDAD	67
6.9.1	EFICACIA	68
6.9.1.1	COBERTURA.....	69
6.9.1.2	FOCALIZACIÓN	69
6.9.1.3	CAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA ACTUAL	70
6.9.1.4	RESULTADO FINAL	70
6.9.2	EFICIENCIA.....	72

“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

6.9.3	ECONOMÍA	74
6.9.4	CALIDAD DEL SERVICIO	77
6.10	PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO.....	79
6.10.1	PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN FÍSICA FINANCIERA.....	79
6.10.2	PONDERACIÓN FÍSICA	79
6.10.3	PONDERACIÓN DE PROCESOS RESPECTO AL PRODUCTO.....	80
6.10.4	PONDERACIÓN DE PRODUCTOS RESPECTO AL PROYECTO O ACTIVIDAD.	81
6.10.5	PONDERACIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES RESPECTO AL PROGRAMA.....	81
6.10.6	PONDERACIÓN DE PROGRAMAS RESPECTO A LA ENTIDAD.	82
6.10.7	REGISTRO MENSUAL DE LA EJECUCIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTOS.....	82
6.10.8	REGISTRO MENSUAL DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.....	83
6.10.9	INFORME DEL SEGUIMIENTO	83
6.10.10	APROBACIÓN POR EL MINISTRO.....	83
6.10.11	APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA CONTINUA	84
6.11	PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO	84
6.11.1	PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	84
6.11.2	EVALUACIÓN DE PRODUCTOS	84
6.11.3	EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	84
6.11.4	INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	85
6.11.5	APROBACIÓN DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	85
6.11.6	APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA CONTINUA Y RECOMENDACIONES DEL INFORME.	85
6.11.7	REMISIÓN DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	85
6.11.8	RENDICIÓN DE CUENTAS	86
6.12	INDICADORES DEL PROCESO	86
6.13	REGISTROS.....	86
6.14	ANEXOS.....	86
6.15	CONTROL DE CAMBIOS.....	86

CAPÍTULO VII

7	APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL	95
7.1	MARCO LÓGICO DE LA JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO	95
7.2	PONDERACIÓN DE PRODUCTOS.....	96
7.3	PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PRODUCTOS.....	97
7.4	EJECUCIÓN DE PRODUCTOS	99

7.5	EFICACIA DE LA EJECUCIÓN DE PRODUCTOS A NIVEL JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO LA PAZ	105
7.6	EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO A NIVEL JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO LA PAZ ...	106
7.7	EFICACIA EN EL LOGRO DEL OBJETIVO DE GESTIÓN.....	108
7.8	CALIDAD DEL PRODUCTO	108
7.9	EFICIENCIA.....	108
7.10	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	110

CAPÍTULO VIII

8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	115



DEDICATORIA

Primero a Dios por darme la oportunidad de estar en este mundo.

A mi amado esposo Hugo Apaza por ser mi compañero ayudándome incondicionalmente y a mi hijo Hugo Alejandro por ser mi fuente de inspiración y la razón de mi vida.

A mi madre Adela por haberme dado la vida e inculcarme los valores que hoy en día tengo, a mi padre Felipe y a mis hermanos Silvana, Alan, Daynor por brindarme todo su cariño.

Con cariño



AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a las siguientes personas:

Universidad Mayor de San Andrés y por supuesto a mi carrera de Auditoría por acogerme durante mi formación profesional.

Un agradecimiento muy especial a mi Tutor y Mentor Mg. Sc. Felipe Valencia Tapia por brindarme toda la colaboración., haciendo posible que este instrumento llegue a su culminación con éxito y que servirá como guía a las Instituciones Públicas

A todos los docentes de la Carrera de Auditoría por haberme enseñado y transmitido todos los conocimientos que uno logra durante su formación académica.

Gracias por todo

INTRODUCCIÓN

El modelo de administración adoptado por el Estado Boliviano, con la promulgación de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales del 20 de julio de 1990, es un modelo de administración por resultados, donde lo más importante es lograr cambios en la población boliviana, motivo de la intervención estatal.¹

Sin embargo, hasta la fecha la forma de evaluar el desempeño de las Entidades Públicas, generalmente ha sido sobre el nivel de ejecución del presupuesto, el mismo que responde a la pregunta de ¿cuánto se ha gastado? y no así de ¿qué resultados se ha logrado con esos recursos?, ¿en que se ha beneficiado la población boliviana?

El proyecto de grado, tiene como finalidad el proponer y aplicar un “Manual de Evaluación del Desempeño en el Cumplimiento del Programa de Operaciones Anual (POA) y del Presupuesto en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS)”, para ello se describirá los antecedentes y normativa, se propondrá la metodología aplicable a la Entidad donde se realizará el proyecto de grado. Así mismo, se formularán los objetivos generales y específicos, referentes a la metodología de evaluación del desempeño en el cumplimiento del Plan Anual Operativo en el MTEPS.

La aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño, busca como resultado determinar el nivel de desempeño del Ministerio y de sus áreas organizacionales, a través de medir su eficacia, eficiencia, economía y calidad, en la consecución de sus metas y objetivos establecidos en el POA del MTEPS.

¹ “Ley 1178”, Ley de Administración y Control Gubernamentales del 20 de Julio de 1990.



CAPÍTULO I

**MARCO
INSTITUCIONAL**

CAPÍTULO I

1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1 BASE LEGAL DE CREACIÓN

El MTEPS fue creado el 17 de mayo de 1936, por el presidente Germán Busch, con el nombre de Ministerio de Trabajo, Comercio y Previsión Social.

Mediante Decreto Supremo N° 29894, emitido el 7 de febrero de 2.009, se ampliaron sus competencias y su denominación. El mismo define su estructura básica conformada por:

VICEMINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- Dirección General de Trabajo, Higiene y Seguridad Ocupacional
- Dirección General de Políticas de Previsión Social
- Dirección General de Asuntos Sindicales

VICEMINISTERIO DE EMPLEO, SERVICIO CIVIL Y COOPERATIVAS

- Dirección General de Empleo
- Dirección General del Servicio Civil
- Dirección General de Cooperativas

1.2 ATRIBUCIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL

Las principales atribuciones del Ministerio son:

- a)** Proteger y garantizar el trabajo digno en todas sus formas (comunitario, estatal, privado y social cooperativo) considerando la equidad laboral, de ingresos y medioambiental, así como la igualdad de oportunidades.
- b)** Diseñar, proponer y coordinar la implementación de políticas laborales, de empleo y previsión social en el marco de la economía plural, destinadas a fortalecer el proceso construcción estatal autonómico.
- c)** Garantizar la inserción y estabilidad laboral de toda la población, considerando la equidad de género, así como de las personas con discapacidad, prohibiendo el despido injustificado.
- d)** Promover y garantizar el acceso al trabajo e inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo y del progenitor, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.
- e)** Proteger las relaciones laborales emergentes de la actividad económica de las pequeñas unidades productivas urbanas y rurales, por cuenta propia y gremialistas.
- f)** Erradicar el trabajo forzoso o cualquier otra forma análoga de explotación y servidumbre.

- g)** Prevenir y resolver los conflictos individuales y colectivos emergentes de las relaciones laborales.
- h)** Generar las políticas y programas para la erradicación gradual de las peores formas del trabajo de las niñas, niños y adolescentes.
- i)** Garantizar el derecho de los trabajadores a la libre sindicalización y organización para la defensa de sus intereses, representación, la preservación de su patrimonio tangible e intangible.
- j)** Impulsar, reconocer y garantizar el derecho a la negociación colectiva, en el marco del diálogo social y tripartismo en materia de trabajo.
- k)** Formular políticas salariales y de productividad.
- l)** Promover y garantizar la libre asociación de empresarios y agentes productivos en el marco de la economía plural.
- m)** Promover políticas de empleo, especialmente de jóvenes, con la finalidad de generar y mantener condiciones que garanticen a las trabajadoras y trabajadores una ocupación laboral con dignidad.
- n)** Formular y ejecutar políticas activas y pasivas de empleo a fin mejorar las condiciones de vida de la población.

- o)** Promover y fomentar el desarrollo social, económico y productivo del sector cooperativo.

- p)** Fiscalizar, supervisar y apoyar una gestión cooperativa transparente; disponer acciones de intervención en caso de incumplimiento de la ley y de sus normas estatutarias.

- q)** Generar políticas de previsión social en la perspectiva de la construcción de un seguro social universal, solidario y equitativo, para la población boliviana.

- r)** Formular políticas relacionadas con el servicio civil, régimen laboral, carrera administrativa, registro, ética y capacitación emergentes del vínculo laboral entre el Estado y las Servidoras y Servidores Públicos.

- s)** Promover y vigilar el cumplimiento de la legislación nacional y los convenios internacionales en materia de su competencia.

1.3 SERVICIOS QUE PRESTA LA JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO

Figura 1

**SERVICIOS PRESTADOS EN EL ÁMBITO
DE LAS RELACIONES LABORALES
Y DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL**

Nº	Trámite (servicio prestado)	Duración (Días)	Costo (Bs)	Cantidad	
				2009	2010 ¹
1	Registro y refrenda de finiquitos del empleador	1	20	16528	19767
2	Presentación Trimestral de Planillas de Sueldos y Salarios y Accidentes de Trabajo	1	40(*2)	13542	16652
3	Solicitudes	5	0	4034	4120
4	Visado y sellado de planillas de aguinaldos	1	20(*3)	3749	0
5	Convenio salarial	15	35	2889	3663
6	Planilla de reintegros	1	20	414	3365
7	Sellado de contratos de trabajo	15	10	892	2252
8	Inscripción de Empleadores	1	80	1241	1171
9	Pago de multas impuestas	1	(*4)	236	839
10	Denuncias	5	0	583	791
11	Reinscripción de empleadores	7	0	2624	361
12	Declinatoria de jurisdicción	5	0	215	350
13	Plan de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar	30	200	174	309
14	Solicitud de audiencia	1	0	299	256
15	Sellado de contrato de trabajo - Personal extranjero	15	(*5)	67	229
16	Solicitud de postergación de audiencia	2	0	41	226
17	Declinatoria de competencia	5	0	320	222
18	Legalización de certificado de trabajo	2	5	180	216
19	Solicitud de Inspección	5	0	184	209
20	Certificación por año de servicio	7	20	228	202
21	Absolución de consultas	3	0	217	193
22	Planilla de primas	1	20(*6)	194	180
23	Aviso de novedades del empleador	1	0	95	174
24	Reimpresión de Certificado de Inscripción de empleadores	1	50	3	166
25	Apertura de libro de asistencia	2	30	67	160
26	Reapertura o renovación de libro de asistencia	2	15	89	160
27	08 - Denuncia de violación a fuero sindical	20	0	17	155
28	Extensión Credenciales	3	5 ⁷	45	153
29	Denuncias por infracción a la Ley de Higiene y Seguridad Ocupacional (Jefatura Departamental)	10	0	3	72
30	Compra de afiches o señales de Seguridad Industrial	1	100	42	67
31	Desistimiento de denuncia	3	0	62	47
32	Convenio Laboral	20	35	41	45
33	Informe Trimestral de Comité Mixto	1	0	0	39
	TOTAL			45570	56937

¹ Al 25-Nov-2010

FUENTE: Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social

1.4 MISIÓN DE LA ENTIDAD

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social tiene como misión:

“Contribuir a la preservación y generación de empleo, así como las relativas al desarrollo de la economía social cooperativa, bajo tuición control y fiscalización única; garantiza y protege el cumplimiento de los derechos y promueve el cumplimiento de los deberes de las trabajadoras y los trabajadores y servidoras y servidores públicos, considerando la Equidad Salarial, Equidad Socio laboral y Equidad Medioambiental, con la finalidad de erradicar toda forma de explotación, exclusión y discriminación, e institucionaliza una gestión transparente en el marco de una cultura de solidaridad y reciprocidad Para Vivir Bien.”².

1.5 VISIÓN DE LA ENTIDAD

“Al 2015, el MTEPS ha ejecutado con efectividad políticas de preservación y promoción de empleo digno, ha ampliado y mejorado la protección y dignificación del trabajo, fiscalizando y garantizando el ejercicio de los derechos fundamentales y socio laborales de las Trabajadoras y los Trabajadores del Estado Plurinacional; ha contribuido a cualificar la Gestión Pública y las condiciones de trabajo de las servidoras y los servidores públicos; ha promovido políticas de fomento, control y fiscalización del sistema cooperativo, implantando una Gestión Pública por Resultados, logrando ser una Entidad eficaz, eficiente, transparente, participativa, prestando servicios de calidad; cuenta con personal competente y comprometido con el proceso de cambio; bajo una plataforma del gobierno electrónico”³.

² Plan Estratégico Institucional 2011-2015, Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social

³ Plan Estratégico Institucional 2011-2015, Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social

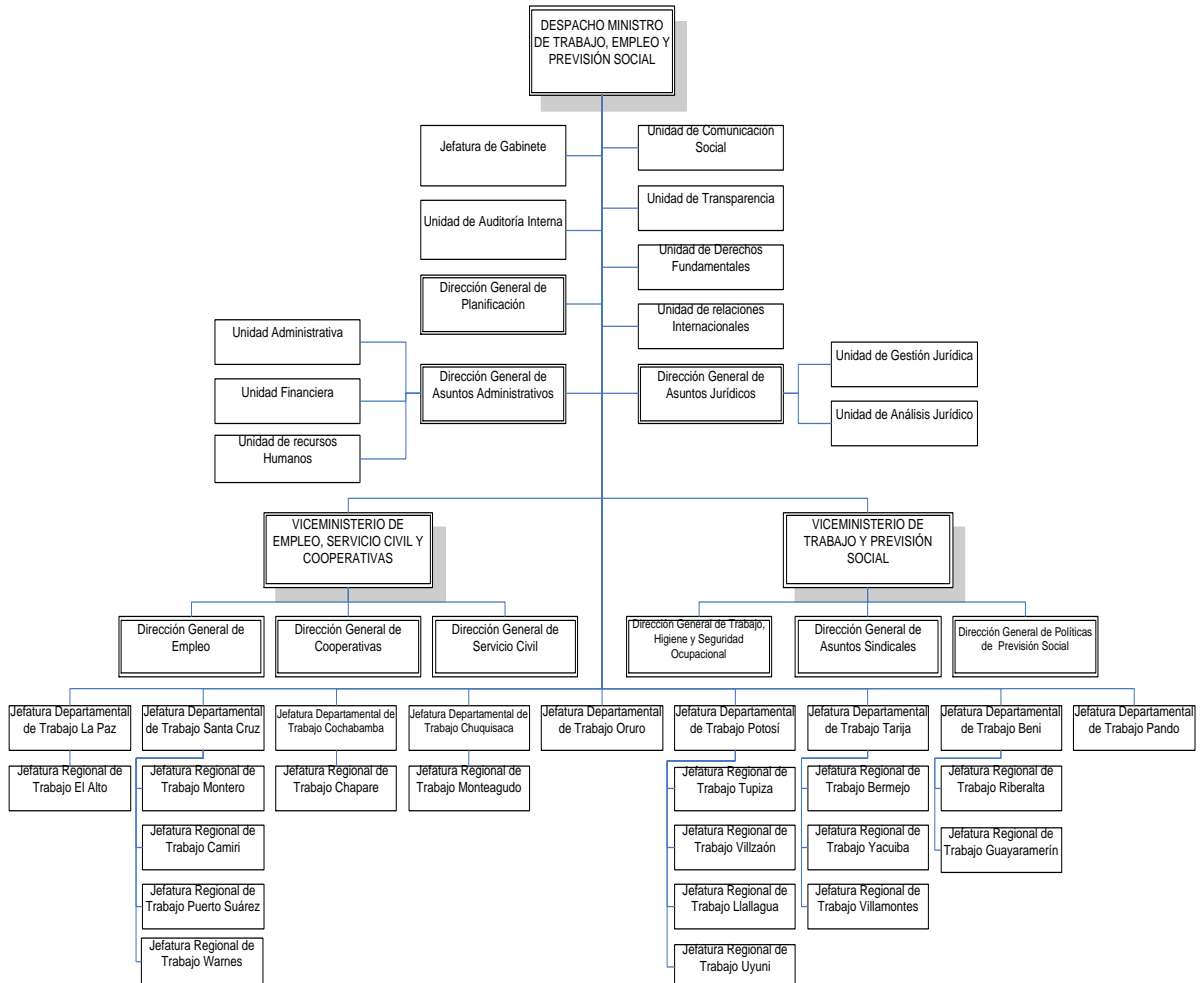
1.6 OBJETIVOS PERMANENTES DEL MTEPS:

- Promover mayor y mejor empleo digno para la Población Trabajadora del Estado Plurinacional de Bolivia, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos socio laboral.
- Desarrollar políticas, planes, programas y proyectos, para la promoción de trabajos dignos, para las poblaciones priorizadas del país.
- Promover, fortalecer e implementar acciones para el desarrollo de capacidades de negociación, organizativas y productivas en los trabajadores, mediante los sindicatos y las cooperativas.
- Consolidar y desarrollar un marco normativo para la dignificación del trabajo a partir de la Constitución Política del Estado Plurinacional.
- Fortalecer capacidades de las trabajadoras y trabajadores para promover la dignificación del trabajo y el empleo.

1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL

Figura 2

Las Jefatura Departamentales de Trabajo, se constituyen en unidades organizacionales desconcentradas.



FUENTE: Ministerio de Trabajo Empleo, Previsión Social



CAPÍTULO II

**PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN
DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

CAPÍTULO II

2 PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la vigencia de la Ley N° 1178, generalmente no se determina la eficacia y eficiencia en la Administración de los recursos otorgados a las Entidades Públicas, es decir no se Evalúa el desempeño de las Entidades específicamente en el cumplimiento del POA, lo que representa incumplimiento de lo establecido en la Ley 1178, con los consiguientes riesgos de Responsabilidad por la Función Pública.

2.1.1 CAUSA

- La Gestión de Resultados, no ha sido totalmente implantada y desarrollada.
- Falta de una Metodología de Evaluación del Desempeño Institucional en el cumplimiento del POA.

2.1.2 EFECTO

- Asignación de recursos sin resultados medibles.
- Evaluación del desempeño basada en la ejecución presupuestaria.
- Rendición de cuentas concentrada en la ejecución presupuestaria.
- No se identifican los factores o circunstancias que hubieran incidido en el cumplimiento del POA.
- No se cuenta con información para tomar decisiones.
- No se determinan acciones de mejora continua.

2.1.3 SÍNTOMAS

- Aparentemente, existe un buen desempeño institucional, sin embargo, la percepción de los usuarios y trabajadores, muestra niveles de insatisfacción porque no se perciben los cambios esperados.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el MTEPS el seguimiento y evaluación del desempeño no establecen niveles de eficacia, eficiencia y economía incumpliendo la Ley N° 1178, hasta la fecha solo se ha calculado el avance del POA y presupuesto basado en criterios subjetivos, debido a que éstas son realizadas en base a las actividades realizadas y sobre la ejecución presupuestaria. Esta información de seguimiento y evaluación, que es utilizada en las rendiciones de cuentas han generado pérdida de credibilidad e importancia en los actores sociales, que más adelante podría afectar en la gobernabilidad institucional y la consiguiente Responsabilidad por la Función Pública, por lo que es de suma importancia contar con un Manual de Evaluación del Desempeño en el cumplimiento del POA del MTEPS⁴.

⁴ Comentarios de la Directora General de Planificación del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Su principal utilidad de la evaluación de desempeño por resultados, es la justificación de la acción pública, tiene que ver con que a partir de datos fiables sobre los resultados se abre la posibilidad de informar y rendir cuenta a los ciudadanos sobre el uso de los recursos y el grado de obtención de los objetivos propuestos en el POA del MTEPS. Otra perspectiva sobre la importancia, es que hace posible la Rendición de Cuentas estableciendo grados de eficiencia, eficacia y economía con los que se obtuvieron las Metas y Objetivos establecidos en el POA del MTEPS, la cual se constituye en el principal centro del corazón del Sistema de Gobernabilidad Política.

En el Sector Público, el tema de la evaluación, cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado, los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados, requiere construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. Las Instituciones Públicas, no cuentan con la “última línea del balance” que tienen las Instituciones Privadas a través de los beneficios o pérdidas de su gestión. En efecto, la justificación de la existencia pública de esa Entidad Gubernamental, está dada por un mandato legal, que la faculta a realizar dicha producción de bienes y servicios. Sin embargo, a diferencia del sector privado, las Instituciones Públicas, enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (qué es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros, con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño.

2.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El manual de evaluación del desempeño, se realiza aplicando los conocimientos teóricos y conceptuales establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, complementando con conceptos, procesos e instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados en base a la consulta bibliográfica.

2.3.3 JUSTIFICACIÓN LEGAL

El artículo 232 de la Constitución Política del Estado señala que “La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”

Los principio de eficiencia y calidad son medidos a través del seguimiento y evaluación del desempeño.

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, expresa un modelo de administración por resultados para el manejo de los recursos del Estado, entre sus finalidades está el “lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos, la misma que se puede medir través del seguimiento y evaluación del desempeño.

2.3.4 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Durante el trabajo de campo, para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se realizó un análisis deductivo y analítico de los objetivos

formulados durante la gestión fiscal 2010 en el POA del MTEPS, así como de los informes de seguimiento y evaluación de la ejecución del POA.

2.4 ALCANCE

2.4.1 TEMÁTICO

El proyecto de grado tiene un alcance en la evaluación del desempeño institucional, cuyos principales insumos son la ejecución del Programa Operativo Anual y ejecución del Presupuesto.

2.4.2 ESPACIAL

El proyecto de grado se realiza en la Ciudad de La Paz, en el Sector Público, Nivel Central, aplicado en el Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social, Jefatura Departamental de Trabajo La Paz, sin embargo el manual de desempeño puede aplicarse a cualquier Entidad Pública.

2.4.3 TEMPORAL

El manual de evaluación del desempeño se aplica considerando la ejecución del programa de operaciones anual y presupuesto de la gestión 2010.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el Manual de Desempeño por resultados en el cumplimiento del POA que permita medir la eficacia eficiencia y economía del MTEPS.

2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos, son:

- Describir la Gestión por Resultados.
- Realizar un diagnóstico sobre el seguimiento y evaluación de la ejecución del POA.
- Desarrollar la metodología de Evaluación del Desempeño Institucional por resultados.
- Determinar el desempeño basado en resultados del MTEPS de la Jefatura Departamental de Trabajo.



CAPÍTULO III

**METODOLOGÍA DE
LA INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para un adecuado desarrollo del trabajo, la información es la materia prima de la investigación.

La investigación aplicada⁵ que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, será el tipo de investigación que se realizará en el Proyecto de Grado; a través de la descripción y aplicación de:

- Las normas que regulan el desempeño institucional
- La metodología actual aplicada en la evaluación del desempeño
- Desarrollo de la metodología de Evaluación del Desempeño en el cumplimiento del POA en el MTEPS.
- La aplicación de la Metodología de Evaluación del desempeño en el cumplimiento del POA en el MTEPS.

El autor Carlos Mendez A. señala “Los alcances de la investigación, los fundamentos teóricos y aspectos que se quieren probar frente a un aspecto que tiene que ver con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación y el nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, método y las técnicas que han de utilizarse”⁶

⁵ Roberto Hernández, Metodología de la Investigación; Cuarta Edición.

⁶ Carlos Méndez Álvarez, “Guía para elaborar Diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mc Graw Hill 1995.

3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizar será el Deductivo – Inductivo y explicativo

3.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se inicia a partir de situaciones generales en un marco teórico general para identificar situaciones particulares lo utilizaremos para poder organizar, presentar, analizar, generalizar los resultados de la evaluación de los subsistemas de seguimiento y evaluación.

3.2.2 MÉTODO INDUCTIVO

Este método se aquel que se utiliza para ir de lo particular a lo general, será utilizado para el desarrollo de este trabajo, consiste en lograr una conclusión general de hechos particulares.

3.2.3 MÉTODO EXPLICATIVO

Los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

Los métodos descritos permitirán evaluar el funcionamiento del subsistema de seguimiento y evaluación del POA y Presupuesto, para posteriormente elaborar el manual de evaluación del desempeño en la ejecución del POA.

3.3 TÉCNICAS UTILIZADAS

En el proyecto de grado, se utilizaron las siguientes técnicas⁷.

- Verbales o testimoniales
- Documentales
- Físicas

3.3.1 LAS TÉCNICAS VERBALES O TESTIMONIALES

Consisten en obtener información oral, mediante averiguaciones o indagaciones, dentro o fuera de la Entidad. Las técnicas verbales, pueden cubrir una gran variedad de temas, tales como la interpretación de algún procedimiento propio de la Entidad, posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos.

Las técnicas verbales, pueden ser:

- ✓ **Entrevista:** Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la Entidad, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.
- ✓ **Encuestas y cuestionarios:** Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

⁷ Contraloría General del Estado; Técnicas y Procedimientos de Auditoría

3.3.2 DOCUMENTALES

Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados.

3.3.3 FÍSICAS

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos.

Entre estas técnicas, tenemos las siguientes:

- ✓ Inspección: Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, aplicando para ello otras técnicas como son: Indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

- ✓ Observación: Consiste en la contemplación a simple vista, durante la ejecución de una actividad o proceso.



CAPÍTULO IV

**MARCO
CONCEPTUAL**

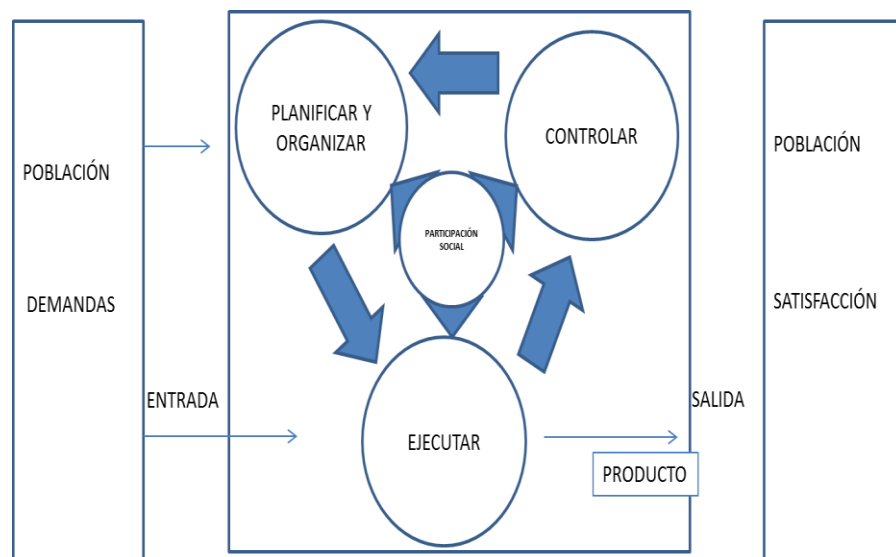
CAPÍTULO IV

4 MARCO CONCEPTUAL

4.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS

Figura 3

ESQUEMA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



FUENTE: Creación propia

La gestión pública es el conjunto de procesos políticos, sociales, técnicos que con participación y control social permite al estado lograr el “Vivir Bien

- ✓ **Político**, porque las decisiones son tomadas en consenso con los actores corresponsables del desarrollo.
- ✓ **Sociales**, porque las demandas son priorizadas por los actores sociales y funcionales, así como el control social.
- ✓ **Técnico**, porque los procesos administrativos (planificar-organizar, ejecutar y controlar) y operativos (producción) son incorporados considerando enfoques de eficacia, calidad, eficiencia, economía y efectividad.

La gestión pública permite dirigir los esfuerzos a través de la planificación y el control social basado en el principio de que, para alcanzar el desarrollo, el estado necesita antes definir donde pretende llegar

La gestión pública es un proceso por el cual las entidades, definen sus objetivos y establecen sus responsabilidades.

La Gestión Pública por Resultados es un enfoque de gestión que tiene en cuenta el ciclo de vida y que integra estrategias, recursos humanos y materiales, procesos y mediciones para mejorar el proceso decisional, la transparencia y la responsabilización. En este enfoque se hace hincapié en el logro de resultados, la implementación de mecanismos de medición del rendimiento, el aprendizaje, la adaptación y la presentación de informes sobre el desempeño.

La Gestión Pública por Resultados es:

- Definir resultados previstos realistas basados en análisis adecuados
- Identificar en forma clara los beneficiarios de los programas y proyectos, diseñar los programas y proyectos para responder a sus necesidades
- Identificar y administrar los riesgos teniendo presente al mismo tiempo los resultados previstos y los recursos necesarios;
- Hacer un seguimiento y evaluación de los progresos realizados en la consecución de los resultados y de los recursos consumidos mediante indicadores adecuados
- Aumentar los conocimientos gracias a las lecciones aprendidas e integrarlas en la adopción de decisiones, e
- Informar sobre los resultados logrados y los recursos utilizados.

4.2 LA LEY DE Nº 1178 DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES

La Ley expresa un modelo de administración por resultados para el manejo de los recursos del Estado⁸, buscando:

- a)** Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos.

Para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, objetivos, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público, las entidades públicas deben programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos del Estado.

⁸ Ley 1178, artículo 1.

b) Generar información que muestre con transparencia la gestión

Significa producir información útil, oportuna y confiable en todos los niveles de la administración pública, para una racional toma de decisiones y un efectivo control del logro de los objetivos.

c) Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones

Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe rendir cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.

d) Desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público.

La implantación y adecuado funcionamiento de sistemas administrativos en las entidades públicas implica mejorar su capacidad administrativa, y establecer mecanismos de control para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Para alcanzar estos fines la Ley establece sistemas⁹ para:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Sistema de Programación de Operaciones.

⁹ Ley 1178, artículo 2.

- Sistema de Organización Administrativa.
 - Sistema de Presupuesto.
- b)** Para ejecutar las actividades programadas:
- Sistema de Administración de Personal.
 - Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
 - Sistema de Tesorería y Crédito Público.
 - Sistema de Contabilidad Integrada.
- c)** Para controlar la gestión del Sector Público:
- Sistema de Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

4.3 EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES (SPO) Y SISTEMA DE PRESUPUESTO

El Sistema de Programación de Operaciones es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la elaboración del Programa de Operaciones Anual según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República¹⁰.

¹⁰ Resolución Suprema N° 225557, Normas Básicas del SPO, Artículo 1.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el Programa de Operaciones Anual.

Comprende los:

- Subsistemas de Elaboración del Programa de Operaciones Anual y
- Subsistema de Seguimiento y Evaluación a la Ejecución del Programa de Operaciones Anual.

El Sistema de Presupuesto es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República¹¹.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.

Comprende los:

- Subsistemas de formulación del presupuesto,
- Subsistema de ejecución presupuestaria y
- Subsistema de seguimiento y evaluación presupuestaria.

¹¹ Resolución Suprema N° 225558, Normas Básicas del SP, Artículo 1.

4.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) Y PRESUPUESTO (PTO)

El plan operativo anual es resultado del subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual, el mismo es un instrumento de planificación de corto plazo, cuyo objetivo es programar la producción institucional que permitan lograr los cambios esperados. Esta programación se realiza en el marco de la planificación estratégica institucional y del plan anual de desarrollo¹², otras definiciones señalan que:

El POA muestra los costos de la producción de bienes y servicios que genera la entidad.

El POA es uno de los instrumentos de la planificación más importantes y como tal expresa objetivos, acciones, recursos, lugar y responsables de su ejecución.

El Plan Operativo Anual tiene varias características y, a su vez, nos es útil en una diversidad de aspectos, así por ejemplo:

- a) Acto Legislativo: El POA para su vigencia o modificación requiere necesariamente de su aprobación mediante norma expresa, este hecho implica su cumplimiento obligatorio y su no transgresión, caso contrario habría causales que generen responsabilidad administrativa, ejecutivas, civil y penal.

¹² el plan anual de desarrollo debería considerar la concurrencia de entidades públicas y privadas.

- b) Instrumento de Gestión: El POA se constituye una verdadera guía de acción que elimina o minimiza la necesidad de decisiones improvisadas.

- c) Instrumento de Control: El POA establece los parámetros de referencia (medidas estándar) para realizar los análisis de eficacia, eficiencia, economía, calidad y efectividad, es decir comparar lo ejecutado con lo programado, determinando las desviaciones y las acciones de ajuste correspondientes.

- d) Documento de Difusión Pública: El POA al ser un documento que refleje las acciones concretas que realizará la Entidad, y que éstas surgen de un proceso de planificación participativa y concertado, debe ser difundido ampliamente, no solo a los actores sociales, sino también a la población en general.

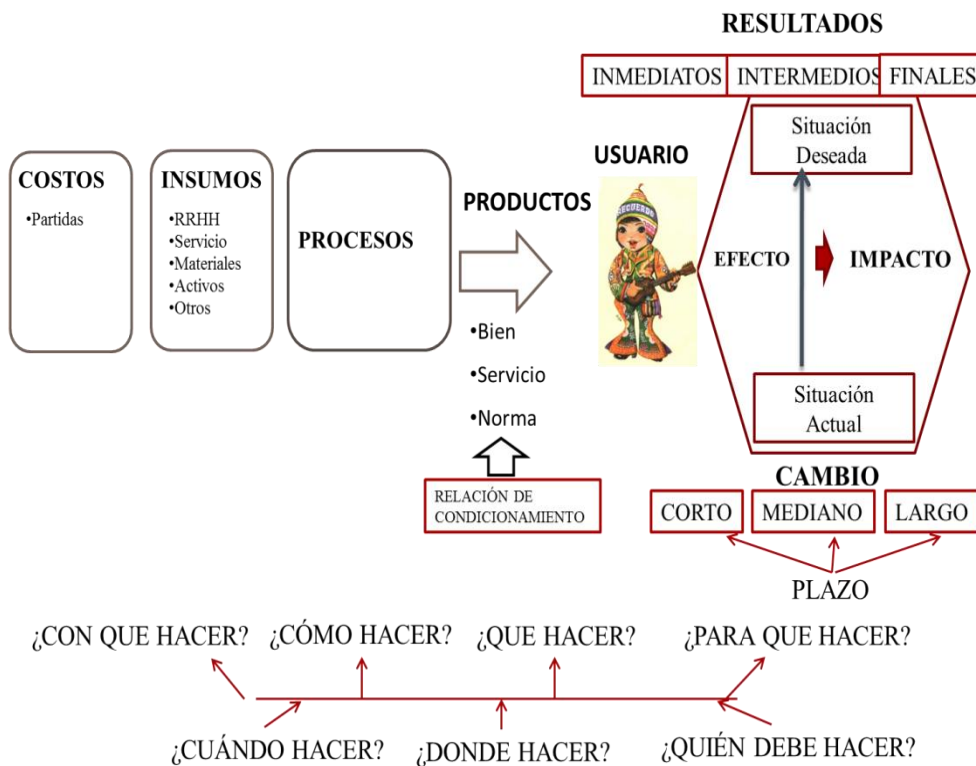
El Presupuesto es resultado del Subsistemas de formulación del presupuesto, el mismo que se define como la expresión financiera del POA. El presupuesto se constituye en un balance preventivo, que impactara sobre el patrimonio y resultados de la entidad, presenta la siguiente ecuación presupuestaria fundamental:

1	Recursos	Bs			
2	Gastos	Bs			
			<hr/>		
			1 – 2 = Resultado Financiero		
	Donde	Presupuesto equilibrado	si	1 = 2	
		Presupuesto Superávit	si	1 > 2	
		Presupuesto con Déficit	si	1 < 2	
		Por norma el presupuesto que sustenta al POA debe estar equilibrado			

4.5 MARCO LÓGICO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

Figura 4

MARCO LÓGICO DEL POA



FUENTE: Creación propia

El esquema nos muestra que los insumos son combinados a través de los procesos (tecnología) para generar productos (Bienes, servicios o normas), los productos una vez entregados a los usuarios se espera que genere cambios deseados inmediatos, intermedios y finales.

El modelo lógico se divide en 7 niveles:

1. Resultado final
2. Resultados intermedios
3. Resultados inmediatos
4. Productos
5. Procesos
6. Insumos
7. Costos

Cada uno de los cuales representa un paso distinto en la lógica causal de una política, programa, proyecto, acciones estratégica institucional, acción institucional. Los cuatro niveles inferiores (productos, procesos insumos y costo) abordan el qué, cómo, con qué y cuanto de una iniciativa mientras los tres niveles superiores (resultados) constituyen los cambios efectivos en el corto, mediano y largo plazo que tienen lugar.

✓ **Resultado último**

El cambio producido a nivel más alto que puede atribuirse razonablemente de forma causal a una organización, política, programa, proyecto, acción estratégica institucional o acción institucional y es consecuencia de uno o más resultados intermedios. El resultado final suele ser la razón de ser de una organización, política, programa o iniciativa, y consiste en un cambio de estado sostenible entre los beneficiarios.

✓ **Resultados intermedios**

Un cambio que se prevé ocurrirá lógicamente una vez que se hayan logrado uno o más resultados inmediatos. Éstos se realizan a mediano plazo y normalmente se logran hacia el final de la iniciativa. Constituyen un cambio de conducta o práctica entre los beneficiarios.

✓ **Resultados inmediatos**

Un cambio que se puede atribuir directamente a los productos de una organización, política, programa o iniciativa. Normalmente se realizan a corto plazo y representan un cambio de competencias, conocimiento, acceso o capacidad entre los beneficiarios.

✓ **Productos**

Productos (Servicios, bienes o normas) directos resultantes de las actividades de una organización, proyecto, acción estratégica institucional y acción institucional.

✓ **Procesos**

El proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en producto”. Por lo tanto la descripción de los procesos determina la tecnología de producción.

✓ **Insumos**

Los recursos humanos, servicios, materiales, activos y de información utilizados para generar productos mediante procesos y lograr resultados.

✓ **Costos**

Los recursos financieros, son costos de los insumos humanos, servicios, materiales, activos y de información utilizados para generar productos.

4.6 EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL POA

El subsistema de seguimiento y evaluación de la ejecución del POA¹³ describe el siguiente proceso:

- a) Seguimiento de la Ejecución del Programa de Operaciones Anual. Donde cada entidad y órgano público debe elaborar y emitir en forma periódica, la información de ejecución del Programa de Operaciones Anual, a nivel Institucional y por cada Objetivo de Gestión Institucional o Específico, vinculando esta información con la ejecución del Presupuesto. Esta información de ejecución deberá ser difundida tanto al interior de cada entidad, como para conocimiento público. Asimismo debe ser presentada al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, en los plazos que éste determine, y cuando sea requerida por el H. Congreso Nacional o por la Contraloría General de la República.
- b) Evaluación de los resultados. Cada entidad y órgano público debe evaluar el cumplimiento del Programa de Operaciones Anual, ponderando los resultados alcanzados respecto a los resultados

¹³ Resolución Suprema N° 225557, Normas Básicas del SPO, Artículo 22 y 23.

programados y a la ejecución del Presupuesto. La evaluación debe contemplar:

- ✓ El Análisis de Situación, o los factores o circunstancias que hubieran incidido en el cumplimiento de los resultados.
- ✓ El grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión, según los indicadores previstos y el cronograma de su realización.
- ✓ El grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión y su vinculación con los recursos asignados.
- ✓ En caso de detectarse desviaciones respecto a la programación, cada entidad y órgano público debe disponer las medidas correctivas necesarias que permitan cumplir con los objetivos de gestión previstos.

c) Ajuste del Programa de Operaciones Anual, Durante el ejercicio fiscal, el Programa de Operaciones Anual puede ser ajustado:

- ✓ Por la incorporación de nuevos Objetivos, emergentes de nuevas competencias asignadas, que cuenten con el respectivo financiamiento.
- ✓ Por la variación de las metas iniciales previstas, cuando se evidencie la imposibilidad de su realización por factores ajenos a la gestión interna de la entidad.

4.7 EL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

El subsistema de seguimiento y evaluación de la ejecución del Presupuesto¹⁴ señala el siguiente proceso:

- a) Seguimiento de la Ejecución del Presupuesto. En la que se elabora y emite en forma periódica, reportes de ejecución financiera del presupuesto. Estos reportes deben ser preparados a nivel agregado o institucional y por categoría programática. Los reportes de ejecución financiera deben considerar la relación con la ejecución física prevista en el Programa de Operaciones Anual.
- b) Evaluación del Presupuesto. Debe efectuarse la evaluación de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculando esta evaluación con el cumplimiento gradual y total de los objetivos de gestión previstos. Esta evaluación debe realizarse en forma periódica, durante la ejecución, y al cierre del ejercicio fiscal.

La evaluación debe posibilitar:

- ✓ La identificación de los factores o circunstancias que hubieran incidido en la ejecución del presupuesto.
- ✓ La adopción de medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión,
- ✓ La evaluación de la gestión pública.

Cada entidad debe presentar los informes de evaluación, al Órgano Rector y a las instancias de fiscalización previstas en disposiciones

¹⁴ Resolución Suprema N° 225558, Normas Básicas del SP, Artículo 29 y 30.

legales, al cierre de cada gestión fiscal o cuando los mismos les sean requeridos.

4.8 EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación sirven para diferentes propósitos, saber si se logran los resultados buscados como planeado, qué acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva para el logro de los resultados.

El seguimiento y la evaluación siempre están relacionados con resultados identificados previamente en el plan operativo. Están movidos por la necesidad de rendir cuentas sobre el logro de los resultados esperados y proporcionan una base de datos para la toma de decisiones correctivas. Son un instrumento esencial para apoyar el compromiso de la entidad de rendir cuentas de los resultados, los recursos que se le han confiado y el aprendizaje de la organización.

El seguimiento, al igual que la evaluación, ofrece la oportunidad de validar la lógica de un proyecto, acciones institucionales, programa, sus procesos o actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades.

Un buen diseño y planificación por sí mismos no aseguran los resultados. Se deben supervisar los avances en el logro de los resultados. De la misma manera, el seguimiento solo, por muy bueno que sea, no corregirá un diseño de programa, un plan o un resultado

pobre. Se debe usar la información del seguimiento para alentar mejoras o reforzar los planes. La información de un seguimiento sistemático también proporciona insumos fundamentales para la evaluación. Es muy difícil evaluar un proyecto, acción institucional o programa que no está bien diseñado y que no supervisa sistemáticamente sus avances.

Las cuestiones clave que el seguimiento busca contestar incluyen:

- ✓ ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- ✓ ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- ✓ ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?
- ✓ ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?
- ✓ ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?
- ✓ ¿Qué estamos aprendiendo?

El seguimiento es una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar

a los administradores y a las principales partes interesadas de una iniciativa para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

Al igual que el seguimiento, la evaluación es una parte integral de la gestión del proyecto, acciones institucionales o programa y una herramienta de gestión fundamental. La evaluación complementa el seguimiento al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así. Después de implementar y supervisar una iniciativa durante algún tiempo, una importante disciplina de gestión consiste en hacer balance de la situación mediante una evaluación externa.

La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, acción institucional, programa o política en curso o terminado, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, con el objetivo de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

La evaluación es la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución”.

Los beneficios del uso de las evaluaciones son múltiples. Una evaluación de calidad proporciona comentarios que pueden ser usados para mejorar la programación. La evaluación identifica también resultados imprevistos y consecuencias de las iniciativas, que pueden no ser obvias en un seguimiento regular ya que este último se centra en

la implementación del POA. La información que generan las evaluaciones contribuye al aprendizaje de la organización.

4.9 MANUAL

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones y procedimientos que se consideran necesarios.

Pasos para evaluar un manual

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

a) Responsables. Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda

diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico que conozca y domine el tema, para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo.

b) Delimitación del Universo de Estudio. Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo.

- *Estudio Preliminar,* Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar, para posteriormente definir la estrategia global para el levantamiento de información.
- *Fuentes de Información.* Las fuentes son los Archivos de la organización, Directivos y empleados, Áreas de trabajo y los Clientes y/o usuarios.
- *Mecanismos de Información:* Recursos computacionales que permitan el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

c) Preparación del Proyecto. Con los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por la propuesta técnica que tendrá el marco teórico y la referencia metodológica; así como los resultados, beneficios que se esperan obtener,

alcance de aplicación, recursos, costos y toda la información complementaria.

d) Programación y ejecución del trabajo de elaboración.

Determinar el cronograma para la realización integral del proyecto y proceder a su ejecución con la:

- Captación de la información, mediante la investigación documental, la consulta a sistemas de información, encuestas, entrevistas, cuestionarios observación directa.
- Integración de la información
- Análisis de la información
- Preparación del Proyecto del Manual
- Validación
- Estructura final
- Presentación del Manual para su Aprobación
- Implantación del Manual
- Mecanismos de Información y Difusión

4.10 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y

cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

4.10.1 SU UTILIDAD

- Permite conocer el funcionamiento interno por la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto, el adiestramiento y capacitación del personal.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo y evitan la duplicidad.

4.10.2 CONTENIDOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Logotipo y nombre oficial de la organización
- Denominación de la unidad donde se aplicará
- Nombre específico del procedimiento a desarrollar
- Lugar y fecha de elaboración
- Responsables de su elaboración, revisión y o autorización
- Claves o código del procedimiento. Establecer la codificación con las siglas de la organización, las siglas de la unidad administrativa y

el número del manual. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- Índice o Contenido. Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- Prólogo y/o Introducción. Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- Objetivos de los Procedimientos. Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, Los objetivos son uniformar y controlan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
- Áreas de aplicación y o Alcance de los Procedimientos. Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Responsables. Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o Normas de Operación. En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo, Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se

trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

- **Formulario de Impresos.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices o anexos.
- **Diagramas de Flujos.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general). O los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.
- **Glosario de Términos.** Lista de palabras y conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

4.11 FLUJO GRAMAS

Un diagrama de flujo o flujo gramas es una representación gráfica, donde se relacionan actividades, tareas u operaciones (procedimientos), con los puestos del trabajo, con el tiempo y otros factores como la distancia, el tiempo. En los flujos gramas se detallan gráficamente cada procedimiento o realizarse de acuerdo al manual de procedimientos. Los flujo gramas se clasifican en:

- **Simple**
 - ✓ Flujo grama de trabajo
 - ✓ Flujo grama de bloques

- **Compuestos**
 - ✓ ASME
 - ✓ HIJANS
 - ✓ LOUIS
 - ✓ BG

Los diagramas de flujo, según su intensidad pueden tener niveles de complejidad en la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujo grama muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en la cadena del proceso.

El flujo grama hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de las acciones, en este sentido podemos ver en el siguiente cuadro como se aplican los diagramas de flujo.

DIAGRAMAS DE RELACIONES Y DE PROCESOS			
	DIAGRAMA DE RELACIONES	DIAGRAMA DE PROCESOS	FLUJO GRAMA
NIVEL DE DETALLE	POCO	MEDIO	MÁXIMO
Enfoque	Contexto de organización	Interface entre procesos y personas	Detalles del proceso
Puntos Fundamentales	<p>No muestra los procesos dentro o entre funciones Trata estos como “cajas negras”</p> <p>Relaciona entre si las partes de la organización.</p> <p>Muestra los enlaces entre proveedores y clientes en toda la organización.</p> <p>Responde a la pregunta “¿Que proporciona la organización a sus clientes internos y externos?”</p>	<p>Muestra los procesos y pasos que se relacionan con éstas entradas y salidas, así como quién realiza cada paso</p> <p>Revela lo que existe en una caja negra</p> <p>Muestra los enlaces entre proveedores y clientes para un solo proceso.</p> <p>Responde a las preguntas “¿Qué pasos tomas la organización para brindar resultados a sus clientes externos? ¿Y quién realiza cada paso?”</p>	<p>Muestra las tareas detalladas que constituyen un proceso.</p> <p>No muestra quién realiza las tareas.</p> <p>No muestra los enlaces entre proveedores y clientes.</p> <p>Responde la pregunta “¿Cómo se realiza el trabajo?”</p>

4.11.1 GUÍA PARA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

La metodología de Flujo grama, es una técnica en la que se representa mediante símbolos geométricos, donde se representan las áreas organizacionales participantes en el proceso, sus actividades, los responsables por actividad, el orden de las actividades y la ruta que cumple la información dentro del proceso.

Con esta técnica, se obtienen evidencias sobre el desarrollo de un proceso, al visualizarlo en un plano donde se puede identificar: concentración de funciones, actividades improductivas, recorridos innecesarios, excesos de formatos y archivos, entre otros.

a) Acciones para la realización del diagrama de flujo:

- Identificar a los participantes del diagrama de flujo
- Definir que se espera obtener del diagrama de flujo
- Identificar quién lo empleará y como
- Establecer el nivel de detalle requerido
- Determinar los límites y alcance del proceso a describir
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido

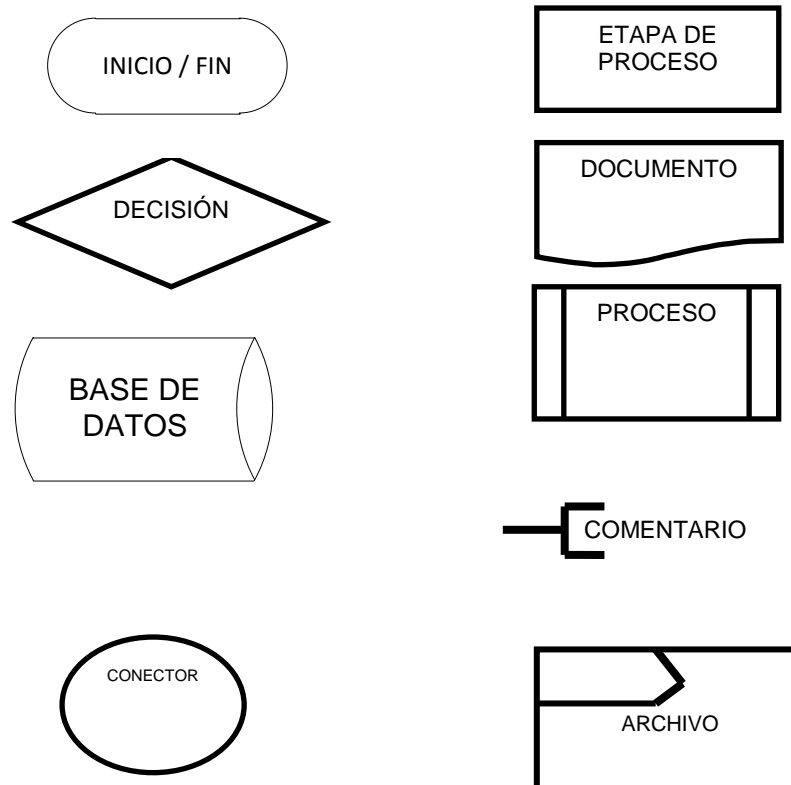
b) Preparar el Formato del Flujo grama, teniendo en cuenta:

- En la columna (1) Actividades, anotar las actividades identificadas para el desarrollo del proceso; comenzar por la actividad inicial y continuar conservando el orden secuencial de su ejecución.
- Debe ser redactada con un verbo en infinitivo y un sustantivo adjunto, por ejemplo: definir necesidades, ordenar pago, autorizar contrato.

- En la columna (2) Responsable, consignar en la región paralela a cada actividad, el cargo que corresponde al responsable de desarrollarla. Cuando la actividad es realizada por varias personas anotar los cargos conectándolos con la letra “y”, por ejemplo: Director y Subdirector, Alcalde y Secretario de Hacienda.
- En la columna (3) área organizacional, se identifican las áreas o departamentos que participan del proceso auditado. Ubicar cada departamento o sección en una columna con su nombre.
- Los símbolos para representar el flujograma se presentan a continuación. Tenga presente que el símbolo se coloca en la columna que corresponde a la dependencia donde se realiza. Por lo general se usan de los siguientes símbolos:

Figura 5

FLUJOGRAMAS



c) Recomendaciones para la construcción de Diagramas de Flujo:

- Cualquier camino del diagrama debe de llevarte siempre a la terminal de fin
- Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos
- Centrar el diagrama en la página.



CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO

CAPÍTULO V

5 DIAGNÓSTICO

5.1 NORMAS QUE REGULAN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS) es parte del Órgano Ejecutivo, se rige en la normativa legal vigente para el sector público. En lo referente al seguimiento y evaluación aplica la Ley N° 1178 de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, Resolución Suprema 225557 Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, Resolución Suprema 225558 Normas Básicas del Sistema de Presupuesto, Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos.

5.1.1 REGLAMENTO ESPECÍFICO

Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del MTEPS, no establece cuales son los procedimientos e instrumentos de seguimiento y evaluación, generando evaluaciones realizadas en función de los criterios del técnico de ese momento, lo que ha originado evaluación de desempeño en base a criterios muy subjetivos.

5.1.2 INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para el seguimiento y evaluación se emplea el formulario F3 “Determinación de Operaciones de Funcionamiento e Inversión”, para este fin se añadió un columna que permite reportar las actividades realizadas a un periodo.

**“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”**

La información contenida en el formulario no diferencia los productos, actividades, tareas e insumos, por lo tanto las actividades reportadas también reflejan un mezcla de productos, actividades, tareas e insumos como se muestra a continuación.

PROGRAMA DE OPERACIÓN ANUAL DETERMINACIÓN DE OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO											FORMULARIO No. 3								
MIN. TRAB.										GESTIÓN FECHA		2010 11-sep-2009							
PROGRAMA: ÁREA FUNCIONAL: Dir. Gen. Trab. Higiene y Seg. Ocupacional										DESTINATARIOS: Sociedad Civil y Estado									
OBJETIVOS DE GESTIÓN										INDICADOR		ENLACE PPTO							
Activ.	Operaciones o Actividades	Meta de la Operación	Fuente de Verific.	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	Unid. Ejec.	Respon.	Costo Actividad (ES)	Actividades Realizadas Mayo 2010	
20.01.02	Desarrollar y fortalecer un Sistema Integral Único de Inspecciones, para brindar un mejor servicio a la sociedad y velar por el cumplimiento de los Derechos de los Trabajadores con mayor eficacia y eficiencia	Un Sistema Integral de Inspecciones desarrollado por Jefatura Departamental, incluyendo las actividades de sus respectivos regionales.	Un Sistema Integral de Inspecciones desarrollado en la gestión 2010, para todas las inspectorías a nivel Boliviano.	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO, Jefaturas Departamentales y Regionales	366.365,00	Se elaboró el cronograma de Inspecciones presentado por Departamento y	
01	Elaboración de cronogramas de inspecciones, técnico laborales por áreas de actividad programada y denuncia a nivel departamental.	Un cronograma de inspecciones técnico laborales elaborado por Jefatura Departamental, incluyendo las actividades de sus respectivos regionales.	Cronogramas elaborados y aprobados	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO, Jefaturas Departamentales y Regionales	0,00	Durante el mes de abril se realizaron 64 Inspecciones Laborales a nivel nacional, no se cuenta con datos del mes de mayo esto a razón que las Jefaturas envían la información hasta el 5 del mes siguiente.	
02	Realizar inspecciones laborales a nivel nacional.	1477 inspecciones laborales realizadas a nivel departamental (177 La Paz, 100 Santa Cruz, 170 Cochabamba, 100 Oruro, 100 Potosí, 120 Chuquisaca, 80 Tarija, 73 Pando, 57 Beni), 278 Inspecciones laborales a nivel regional (Montenegro: 20 Camiri, 32 Puerto Suarez, 32 Montero, 20 Bermejo, 20 Villamontes, 32 Yacuiba, 20 Tororo, 32 Uyuni, 20 Litoral, 20 Villazón; 20 Riberalta)	Informes de inspección laboral	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	Jefaturas Departamentales y Regionales de Trabajo	149.606,00	Durante el mes de abril se realizaron 64 Inspecciones Técnicas y 46 Reinspecciones Técnicas a Nivel Nacional, no se cuenta con datos del mes de mayo esto a razón que las Jefaturas envían la información hasta el 5 del mes siguiente.	
03	Ejecución del cronograma de inspecciones técnicas, seguimiento por parte de la DGTHSO	Se fue 100 inspecciones técnicas y 20 reinspecciones técnicas; Santa Cruz 70 inspecciones técnicas y 20 re inspecciones técnicas; Camiri 5 inspecciones técnicas y 2 re inspecciones técnicas; Puerto Suarez 18 inspecciones técnicas y 5 re inspecciones técnicas; Montero 15 inspecciones técnicas y 3 re inspecciones técnicas; Chuquisaca 23 inspecciones y 2 re inspecciones técnicas; Montenegro 3 inspecciones técnicas y 1 re inspección técnica; Oruro 50 inspecciones técnicas y 10 re inspecciones técnicas; Pando 22 inspecciones técnicas y 11 reinspecciones técnicas; Tarija 50 inspecciones técnicas y 10 reinspecciones técnicas; Bermejo 10 inspecciones técnicas y 2 re inspecciones técnicas; Villamontes 8 inspecciones técnicas y 2 reinspecciones técnicas; Yacuiba 15 inspecciones técnicas y 7 reinspecciones técnicas; Cochabamba 42 inspecciones técnicas y 10 re inspecciones técnicas; Potosí 100 inspecciones técnicas y 25 re inspecciones técnicas; Tupiza 10 inspecciones técnicas y 3 re inspecciones técnicas; Quiqui 15 inspecciones técnicas y 5 re inspecciones técnicas; Litoral 10 inspecciones técnicas y 2 re inspecciones técnicas; Villazón 10 inspecciones técnicas y 3 re inspecciones técnicas; Beni 20 inspecciones técnicas y 5 re inspecciones técnicas; Riberalta 7 inspecciones técnicas y 2 reinspecciones técnicas.	Informes de inspección	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	32.108,00	Ya existe un cronograma elaborado y aprobado.	
04	Elaboración de cronograma de seguimiento a las Jefaturas Departamentales de Trabajo, para verificar el cumplimiento óptimo de las metas programadas en materia de higiene, seguridad ocupacional y laboral	Un cronograma de seguimiento elaborado y aprobado	Cronograma de fiscalización elaborado y aprobado	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	0,00	Hasta la fecha se realizó el seguimiento a las Jefaturas Departamentales de Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Oruro, Potosí, Sucre y Beni.	
05	Decisión del cronograma de seguimiento por parte de la DGTHSO	Acciones de seguimiento realizadas a nivel nacional (una por cada Jefatura Departamental de Trabajo) en las cuales se verificarán también el cumplimiento de las actividades de las Jefaturas Regionales dependientes de cada Departamental.	Informes de las fiscalizaciones realizadas	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	30.619,00	Ya existe un cronograma de inspecciones y reinspecciones técnicas elaborados y presentados.	
11	Elaboración de cronogramas de inspecciones y reinspecciones técnicas	A febrero 09 las departamentales presentan su cronograma de inspección	Cronogramas elaborados y aprobados	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO, Jefaturas Departamentales y Regionales	0,00	Hasta la fecha se realizó el seguimiento a las Jefaturas Departamentales de Cochabamba, Santa Cruz, Tarija, Oruro, Potosí, Sucre y Beni.	
12	Realizar acciones de seguimiento para verificar el cumplimiento óptimo de las metas programadas en materia técnica a las Jefaturas Departamentales	Al menos 1 acción de seguimiento por departamento, durante la gestión 2009.	Informes de las acciones de seguimiento	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	0,00	Durante el mes de abril se posicionaron 34 Comités Mixtos con sus actos correspondientes de posesión no se cuenta con datos del mes de mayo esto a razón que las Jefaturas envían la información hasta el 5 del mes siguiente.	
13	Posicionar a Comités Mixtos de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar	Al menos 100 Comités Mixtos posicionados durante la gestión 2009 a nivel nacional.	Actas de posesión	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	Jefaturas Departamentales y Regionales	0,00	Esta hasta la fecha 15 planes aprobados con Resolución Administrativa.	
14	Aprobar Planes de Higiene, Seguridad Ocupacional y Manuales de primeros auxilios.	20 Planes de Higiene, Seguridad Ocupacional y Manuales de Primeros Auxilios aprobados.	Resoluciones Administrativas de Aprobación	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	0,00	Hasta la fecha se acreditaron a 13 Profesionales en el área de Seguridad Ocupacional.	
15	Registro y acreditación de profesionales en materia de Higiene y Seguridad Ocupacional	20 profesionales en materia de Higiene y Seguridad Ocupacional se registran y acreditan en el Ministerio de Trabajo, Higiene y Seguridad Ocupacional.	Informes de acreditación Registro de Profesionales	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO	0,00	Ya se realizó el proceso de adquisición de equipo de computación y ropa de trabajo. La ropa de trabajo ya se distribuyó a los inspectores de la Jefatura Departamental de La Paz.	
16	Dotación de equipos de computación, ropa de trabajo y muebles de oficina	Dotación a las Jefaturas Departamentales y Regionales	Registros	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO, DGA	34.947,00	Ya existe un consultor en línea trabajando con una ampliación de contrato, también esta en proceso de contratación, otro consultor.	
17	Contratación de consultores en línea en las áreas de seguridad industrial, preparación y evaluación de proyectos.	Dos consultores en línea contratados para las áreas prioritizadas en la gestión 2010 y consultores por producto.	Contratos	e	f	m	a	m	j	j	a	o	n	o	DGTHSO	DGTHSO, RHH	30.000,00		
RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN		NOMBRE		CARGO		FIRMA													
ELABORADO POR:		Felix Flores Chambí		Tecnico en Seguridad Industrial															
V.B. MÁXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA:		Abog. Yenny Oblitas Mamani		Directora General de Trabajo, Higiene y Seguridad Ocupacional															

A partir de la información contenida en la columna actividades realizadas, el responsable de la Dirección de Planificación elabora el seguimiento y evaluación, presentando un avance del POA, como se muestra en el cuadro siguiente.

AVANCE FISICO DE LA DIRECCION GENERAL DE TRABAJO, HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	
OBJETIVO GENERAL	% DE AVANCE
Garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales sociolaborales, de seguridad y salud en el trabajo de las y los trabajadores.	82,00%

El cálculo del avance del POA, para los técnicos de planificación es un nebulosa que sólo entiende el que ha elaborado el cuadro.

5.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- La forma de elaborar el POA no permite realizar un seguimiento y evaluación, por la mezcla de productos, actividades, tareas e insumos.
- No existe una metodología de seguimiento y evaluación para la ejecución del POA, por lo que las evaluaciones realizadas son muy subjetivas.
- No se identifican factores o circunstancias que hubieran incidido en el cumplimiento de los resultados
- El seguimiento y evaluación no permite tomar decisiones para mejorar el cumplimiento de los objetivos.
- Las áreas organizacionales no conocen la metodología con la cual son evaluadas.

CAPÍTULO VI

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO VI

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Nombre:			
Cargo:			
Fecha:			

Prohibida cualquier reproducción parcial o total de este documento sin autorización del Comité de la Calidad Del MTEPS.

	MANUAL	MTEPS/SPO/MED/350
	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Versión N° 1

6 MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1 OBJETIVO GENERAL

El Manual de Evaluación de Desempeño Institucional tiene como objetivo principal dotar a los servidores públicos de un instrumento técnico administrativo que permita medir, evaluar el desempeño de la institución y de sus áreas organizacionales, que permitan retroalimentar para una mejorar continua y logro de objetivos, con el fin de mejorar la gestión ministerial, otorgando mejores servicios, cumpliendo con los compromisos asumidos con los actores sociales.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con una metodología de evaluación del desempeño Institucional y de sus áreas organizacionales.
- Identificar las acciones de mejora continua las que contribuyan al logro de los objetivos específicos y de gestión.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

6.3 ALCANCE

La evaluación del desempeño Institucional aplica el marco lógico de:

- Resultados inmediatos (objetivos de gestión),
- Productos (objetivos específicos)
- Procesos (objetivos de proceso) e insumos elementos incorporados en el Plan Operativo Anual, vinculados al presupuesto Institucional.

6.4 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley N° 1178 (Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales)
- D.S. 27938 (Organización, Estructura)
- D.S. 28152 (Modificaciones en las Atribuciones)
- Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB-SPO) RESOLUCIÓN SUPREMA N° 225557/2005.
- Normas Básicas del Sistema de Presupuesto (NB-SPO) RESOLUCIÓN SUPREMA N° 225558/2005.
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)
- Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (RE-SP)
- Directrices de Formulación Presupuestaria y Elaboración del POA.
- Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad (Requisito:6.2)

6.5 RESPONSABLES

- **Ministro**
Es responsable de asegurar los recursos necesarios para la aplicación del presente manual y aprobarlo.
- **Director General de Planificación**
Es responsable de supervisar el cumplimiento del manual.
- **Directores de áreas y jefes de unidad**
Que tiene a su cargo personal dependiente, son responsables de cumplir y hacer cumplir lo establecido en el presente manual.
- **Todo el personal**
Son responsables de cumplir lo establecido en el manual.

6.6 MARCO INSTITUCIONAL

6.6.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

La misión del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social definida es la siguiente.

« Contribuir a la preservación y promoción de empleo digno; garantizar, proteger y promover el cumplimiento de los derechos sociolaborales de las trabajadoras y los trabajadores, así como de las servidoras y servidores públicos; promover el desarrollo de la economía social cooperativa y erradicar toda forma de explotación, exclusión y discriminación »

6.6.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

“Al 2015 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social ha ejecutado con efectividad políticas de preservación y promoción de empleo digno, ha ampliado y mejorado la protección y dignificación del trabajo, fiscalizando y garantizando el ejercicio de los derechos fundamentales y sociolaborales de las trabajadoras y los trabajadores del Estado Plurinacional; ha contribuido a cualificar la gestión pública y las condiciones de trabajo de las servidoras y los servidores públicos; ha promovido políticas de fomento, control y fiscalización del sistema cooperativo, implantando una Gestión Pública por Resultados, logrando ser una entidad eficaz, eficiente, transparente, participativa, prestando servicios de calidad; cuenta con personal competente y comprometido con el proceso de cambio; bajo una plataforma del gobierno electrónico”.

6.7 MARCO CONCEPTUAL

6.7.1 ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

6.7.1.1 DEFINICIÓN

- ✓ Una de las más completas definiciones de **evaluación**, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en ésta se señala que la evaluación de la gestión es:

“ Medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA 1998).

- ✓ Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a:

“La productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia”

- ✓ Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002):

*“Desempeño implica la consideración de un proceso organizacional,
dinámico
en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo,
de las estructuras de poder y los objetivos”.*

- ✓ El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico.

En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación

de los servicios públicos, los que se describen en detalle en la sección siguiente.

6.7.1.2 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño del MTEPS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social) tiene el propósito de apoyar en la buena toma de decisiones de las estrategias para el logro de mejores resultados, gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas, y para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos a cumplimiento de objetivos.

6.7.1.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

- Independiente. La Administración no debe imponer restricciones en el alcance, contenido, comentarios y recomendaciones de los informes de evaluación. Los evaluadores deben estar libres de cualquier conflicto de intereses.
- Intencionada. El fundamento de una evaluación y de las decisiones que se deben basar en ella debería ser claro desde el principio.
- Transparente. Una consulta significativa con las partes interesadas es esencial para la credibilidad y utilidad de la evaluación.
- Ética. La evaluación no debería reflejar intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben tener integridad profesional, respetar los derechos de instituciones e individuos a proporcionar información de forma confidencial, y ser sensibles a las creencias y costumbres de los entornos culturales y sociales locales.
- Imparcial. Eliminar los sesgos y maximizar la objetividad son críticas para la credibilidad de la evaluación y su contribución al conocimiento.

- De alta calidad. Toda evaluación debería cumplir unos estándares mínimos de calidad definidos
- Oportuna. Las evaluaciones deben estar diseñadas y completadas de forma oportuna, de manera que aseguren la utilidad de los hallazgos y recomendaciones.
- Útil. La evaluación es una disciplina de gestión que trata de proporcionar información para que se utilice en la adopción de decisiones basadas en las evidencias. Para aumentar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones, las principales partes interesadas deben estar involucradas de diferentes formas en la realización de la evaluación.

6.7.1.4 FOCO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MTEPS

El foco de evaluación sobre el cual nos ocuparemos será sobre el desempeño en el MTEPS. Analizado este desempeño desde el punto de vista de los resultados finales o impacto de la acción de la entidad en el cumplimiento de su misión, y también de cómo éstos fueron logrados en términos de la eficiencia (uso de recursos para la generación de los productos), eficacia (capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos), calidad (capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo a los atributos esperados por los usuarios), y economía (cómo se organizaron los recursos económicos y presupuestarios para el logro de los resultados).

La evaluación se relaciona estrechamente con el proceso de planificación y programación institucional. En este sentido la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados (lo que se logró), asume la

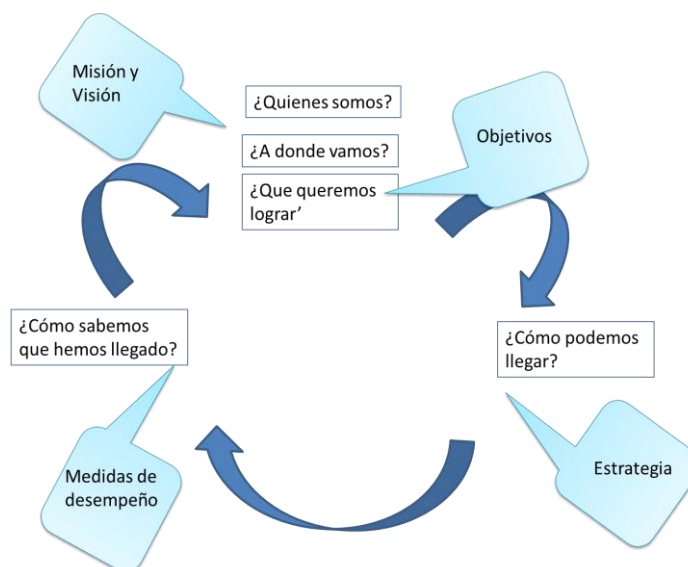
existencia de objetivos (lo que se esperaba lograr), los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores.

Como se grafica en la Figura 1, la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica las siguientes preguntas:

- Cuál es la misión
- Quiénes somos
- Dónde queremos ir
- Cómo podemos llegar
- Buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.

Figura 6

**LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
ES PARTE DE UN LARGO PROCESO DE PLANIFICACIÓN**



FUENTE: Creación Propia

INDICADORES DE DESEMPEÑO: DEFINICIONES, TIPOLOGÍA Y METODOLOGÍAS PARA SU CONSTRUCCIÓN

6.7.2 CONCEPTO DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

- ✓ Una definición general de indicador de desempeño, es la siguiente:

“Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una Institución.”

Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

- ✓ Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador:

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”

(Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002)

- ✓ Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos:

- 1º. *Una función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca.*
- 2º. *Una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).*

- ✓ En la misma idea anterior, un complemento interesante es el que aporta Weiss (1998) al diferenciar el concepto de “medición de variable” respecto del concepto “indicador”. Un indicador es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado.

Por ejemplo, “número de desempleados” sería una medición sobre la cual no podemos pronunciarnos sobre si ésta es buena o mala por sí sola, sin embargo un indicador de esta medición es la “tasa de desempleo” al cual normalmente se espera que tenga una evolución hacia la baja. Asimismo ocurre con la medición de crecimiento económico, respecto de la “tasa de crecimiento”, a la que siempre esperamos que tenga una evolución positiva. Weiss explicita el desempeño esperado de la manera siguiente:

“En evaluación usualmente sabemos de forma adelantada hacia donde queremos que nuestro indicador se dirija. En efecto si nosotros no sabemos, ni nos interesa de qué manera esperamos que el indicador se mueva, entonces es un indicador pobre”, (Weiss, 1998).

6.7.3 TIPOLOGÍAS DE INDICADORES

Los indicadores de desempeño se pueden clasificar en:

- Indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos:
 - Insumos (Inputs)
 - Procesos o actividades
 - Productos (outputs)
 - Resultados finales (outcomes)
- Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

La primera clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados.

Mientras que la segunda clasificación se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que se intenta responder son: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del

organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

6.8 INDICADORES SEGÚN ÁMBITO DE MEDICIÓN

En la figura siguiente se observa la relación entre cada una de las medidas de desempeño, su contribución a los resultados finales y las preguntas que se intenta responder:

Figura 7

MEDIDAS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO Y PREGUNTAS QUE SE ABORDAN



FUENTE: Creación Propia

6.8.1 INDICADORES DE INSUMOS (INPUTS)

Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

6.8.2 INDICADORES DE PROCESOS

Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

6.8.3 INDICADORES DE PRODUCTOS:

Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones

realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

6.8.4 INDICADORES DE RESULTADO FINAL O IMPACTO

Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

6.9 DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN: INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA Y CALIDAD

Para los efectos de este manual se analizarán los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”.

- **Eficacia:** cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- **Eficiencia:** cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.

- **Economía:** cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- **Calidad:** cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

6.9.1 EFICACIA

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la Institución como un todo, o un área específica de está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una Institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

$$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Determinados}} \times 100\% = \mathbf{0} > a 100$$

- Se es eficaz cuando el indicador es igual o mayor a 1
- Se es menos eficaz cuando el indicador es menor a 1

Sin embargo, para evaluar la eficacia en el ENTIDAD se debe considerar los siguientes rangos:

MEDICIÓN		
< 75%	75 % - 90 %	> 90%
CUMPLIMIENTO DEFICIENTE	CUMPLIMIENTO ACEPTABLE	CUMPLIMIENTO ÓPTIMO

6.9.1.1 COBERTURA

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

6.9.1.2 FOCALIZACIÓN

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido.

Los pasos en la construcción de este tipo de indicador:

- 1º. Consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión).
- 2º. Consiste en un análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

6.9.1.3 CAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA ACTUAL

Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una Institución Pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

6.9.1.4 RESULTADO FINAL

El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un “programa específico”). Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones de una Entidad tiene sobre la realidad que se está interviniendo.

La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

- Número de fiscalizaciones/ Universo total a fiscalizar
- Porcentaje de cumplimiento de las normas por parte de los fiscalizados
- Porcentaje de reincidencia de los infractores
- Porcentaje Infracciones que termina en sanción efectiva
- Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas
- Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados
- Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio público de empleo

6.9.2 EFICIENCIA

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas:

- 1º. La producción física de un bien o servicio
- 2º. Los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”.

Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las Instituciones Públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.).

Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto

de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la medida de los estándares comparativos, o de las metas que estimen ser obtenidas.

Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados.

El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos (inputs) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos (inputs) tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002).

Fórmula

Eficiencia física: La relación insumo producto mide productividad.

$$\frac{\text{Insumos Ejecutados}}{\text{Productos Generados}} \times 100 = \frac{\text{Insumos Programados}}{\text{Productos Programados}} < 100\%$$

Eficiencia financiera: La relación costo producto mide el costo promedio de producción.

$$\frac{\text{Costos Ejecutados}}{\text{Productos Generados}} \times 100 = < \frac{\text{Costos Programados}}{\text{Productos Programados}} \times 100\%$$

Los indicadores de eficiencia pueden aplicarse a productos intermedios y productos terminales.

- Costo de un servicio en relación al número de usuarios
- Costo de la inspección por número de visitas efectuadas

6.9.3 ECONOMÍA

Este concepto se puede definir como la capacidad de una Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la Institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a

lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la Institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

La Entidad calculará los siguientes indicadores de economía

- Eficacia en la ejecución presupuestaria de gastos

La calidad de la gestión financiera depende de la calidad de la planeación financiera. El indicador de eficacia en la ejecución presupuestaria de gastos se mide como la relación porcentual entre el monto devengado y el monto presupuestado.

$$\frac{\text{Gastos Totales Ejecutados}}{\text{Gastos Totales Programados}} \times 100 =$$

Un resultado cercano al 100% significa mayor efectividad para alcanzar los objetivos y metas propuestas, por el contrario, porcentajes bajos indican bajos niveles de ejecución, además muestra que se ignoró la información disponible en el área de planeación, lo que puede determinar un mal resultado financiero.

- Eficacia en la recaudación de ingresos

El indicador de eficacia en la recaudación de ingresos mide la relación porcentual entre el monto recaudado y el monto programado.

$$\frac{\text{Ingresos Recaudados}}{\text{Ingresos Programados}} \times 100 =$$

Un resultado cercano al 100% significa mayor efectividad para recaudar, por el contrario, porcentajes bajos indican menor efectividad.

- Capacidad de gasto

Se denomina al indicador que mide el cociente entre el gasto total ejecutado y los ingresos disponibles en la gestión. Se mide en base al efectivo, y revela la cantidad de dinero que efectivamente ingresa y sale de la entidad.

$$\frac{\text{Gastos Totales Ejecutados}}{(\text{Recursos Totales Ejecutados} + \text{Saldo Caja y Bancos})} \times 100 =$$

Lo ideal es que este indicador sea de 100% o que se aproxime a este valor. Este indicador no puede superar el 100%, porque no se puede gastar más del monto disponible con el que cuenta la Entidad.

Por lo tanto, cuando este valor se aleja de 100%, se muestra que la Entidad no ha utilizado plenamente los recursos que tienen disponibles, el objetivo en una entidad no es mantener recursos en efectivo, sino “ejecutarlos bien”. Un buen nivel para este indicador se encuentra entre un 90% y un 100%.

- Aumento de costos por errores en contratos (Procesos)
- Bs gastados a través del sistema informatizado de compras / Bs total de las compras (Procesos)
- Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras
- Porcentaje de recuperación del costo de los servicios
- Ingresos por venta de servicios/ Gasto total

6.9.4 CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la Institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

OPORTUNIDAD	ACCESIBILIDAD	PERCEPCIÓN DE USUARIOS	PRECISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de respuestas a las solicitudes dentro de los plazos acordados • Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado • Número de intervenciones con retraso/ Número de intervenciones totales 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Regiones cubiertas por inspecciones móviles 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de usuarios satisfechos • Número de usuarios satisfechos/ Total usuarios encuestados • Número de usuarios satisfechos con el trato en la atención/ Total usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de contratos terminados por errores Número de fallas reales/ Fallas programadas • Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas

6.10 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO

6.10.1 PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN FÍSICA FINANCIERA

Las áreas - organizaciones deben programar las metas de los objetivos de gestión, específicos y de procesos. Los objetivos de gestión semestralmente y los objetivos específicos y de proceso mensualmente, esta programación permitirá de manera antelada conocer los niveles de ejecución en un determinado periodo.

Los formularios para este fin son:

- Formulario POA-03 para objetivos de gestión
- Formulario POA-04 para objetivos específicos
- Formulario POA-05 para objetivos de proceso
- Formulario PTO-01 para la programación financiera

Asimismo, debe programarse la ejecución del presupuesto de manera mensual, esta programación deberá realizarse al menos por apertura programática.

6.10.2 PONDERACIÓN FÍSICA

La ponderación es la asignación del peso porcentual de los procesos respecto a un producto, los productos respecto a un proyecto o actividad, los proyectos o actividades respecto a un programa y un

programa respecto a la entidad.

Para realizar la ponderación pueden emplearse los siguientes criterios:

- Ponderación base costo
- Ponderación base tiempo
- Ponderación base costo-tiempo
- Ponderación por un perito

6.10.3 PONDERACIÓN DE PROCESOS RESPECTO AL PRODUCTO

El proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en producto”. Por lo tanto la descripción de los procesos determina la tecnología de producción¹⁵.

Los procesos deben ser ponderados respecto al producto.

OBJETIVO ESPECIFICÓ	
Proceso	Ponderación
Proceso 1	30%
Proceso 2	40%
Proceso 3	30%
Total	100%

¹⁵ Tecnología de producción, es la forma y manera técnica elegida para el proceso productivo.

6.10.4 PONDERACIÓN DE PRODUCTOS RESPECTO AL PROYECTO O ACTIVIDAD.

Los productos generados por los centros de producción deben ponderarse respecto al proyecto o actividad:

PROYECTO / ACTIVIDAD	
Producto	Ponderación
Producto 1	20%
Producto 2	30%
Producto 3	50%
Total	100%

6.10.5 PONDERACIÓN DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES RESPECTO AL PROGRAMA.

Los proyectos o actividades (Denominado centros de producción) deben ponderarse respecto al programa.

PROGRAMA	
Proyecto /Actividad	Ponderación
Actividad 1	15%
Actividad 2	15%
Actividad 3	20%
Proyecto 1	25%
Proyecto 2	25%
Total	100%

6.10.6 PONDERACIÓN DE PROGRAMAS RESPECTO A LA ENTIDAD.

Para una evaluación del desempeño el programa de apoyo (administración central) debería tener una ponderación de 0%, ya que el apoyo eficaz se refleja en la ejecución de los programas específicos.

Entidad	
Programa	Ponderación
Programa Específico 1	35%
Programa Específico 2	20%
Programa Específico 3	30%
Programa Central 1	15%
Total	100%

6.10.7 REGISTRO MENSUAL DE LA EJECUCIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTOS.

Hasta el 5 del cada mes, las áreas organizacionales deben registrar la ejecución de los procesos y productos del mes concluido, para el mismo deben emplear:

- Formulario 4 para objetivos de gestión
- Formulario 5 para objetivos específicos
- Formulario 6 para objetivos de proceso

Asimismo, deben identificar los problemas en la ejecución, las causas del problema y las acciones de mejora continua.

6.10.8 REGISTRO MENSUAL DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO.

El responsable del área de presupuesto, en base a los reportes de ejecución presupuestaria de gastos del SIGMA, debe registrar la ejecución del presupuesto por apertura programática.

Los Directores Generales deben registrar la ejecución de los objetivos de gestión, así como de los comentarios necesarios que expliquen dicha ejecución.

6.10.9 INFORME DEL SEGUIMIENTO

Hasta el 8 de cada mes, el Responsable de seguimiento y evaluación de la Dirección de Planificación, debe realizar el análisis de la ejecución versus la programación, determinar la eficacia en la ejecución de los procesos y productos, así como del presupuesto, identificar los factores que contribuyeren o impidieron el cumplimiento de metas, y determina las acciones de mejorar, para este fin debe utilizarse el formulario IS-01

El informe debe remitirse al Ministro para su aprobación.

6.10.10 APROBACIÓN POR EL MINISTRO

El Ministro debe aprobar el informe de seguimiento y posteriormente debe comunicarse por escrito a los Directores de las Áreas y Jefes de Unidad para la aplicación de las acciones de mejora continua.

6.10.11 APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA CONTINUA

Cada una de las Direcciones y Jefaturas de Unidad deben aplicar las acciones de mejora continua e informar al respecto a la Dirección de Planificación.

6.11 PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DEL POA Y PRESUPUESTO

6.11.1 PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Director de Planificación programa la evaluación del desempeño para cada trimestre y para la gestión, designa a los responsables.

Los informes de seguimiento son el insumo principal para las evaluaciones.

6.11.2 EVALUACIÓN DE PRODUCTOS

Los responsables de evaluación determinan la eficacia, eficiencia, calidad de los productos, identifican los factores que contribuyeron o impidieron el cumplimiento de metas, y determina las acciones de mejorar continua.

6.11.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Los responsables de evaluación determinan la eficacia de los resultados, identifican los factores que contribuyeron o impidieron el cumplimiento de metas, y determina las acciones de mejorar continua.

6.11.4 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los responsables de evaluación elaboran el informe de evaluación del desempeño a nivel institucional, por programas, proyectos y acciones institucionales, para el mismo utilizan en formato de informe de evaluación.

El informe de evaluación es remitido al Ministro para su aprobación.

6.11.5 APROBACIÓN DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Ministro mediante proveído aprueba el informe e instruye su distribución a las instancias correspondientes.

6.11.6 APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA CONTINUA Y RECOMENDACIONES DEL INFORME.

Cada una de las Direcciones y Jefaturas de Unidad deben aplicar las acciones de mejora continua e informar al respecto a la Dirección de Planificación.

En función de las recomendaciones del informe debe generarse llamadas de atención y reconocimiento.

6.11.7 REMISIÓN DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Dirección de Planificación en coordinación con el Jefe de Gabinete remite el informe de evaluación del desempeño al Ministerio de Economía y Finanzas Pública, Al Ministerio de Planificación para el Desarrollo, Al Ministerio de la Presidencia, al Ministerio de

Transparencia, Asimismo se remite el informe a los actores sociales que participan en la gestión ministerial.

6.11.8 RENDICIÓN DE CUENTAS

En coordinación con la unidad de transparencia deben coordinarse la realización de las audiencias públicas de “rendición de cuentas” al menos dos veces al año, uno después del primer semestre y el otro al finalizar la gestión.

6.12 INDICADORES DEL PROCESO

INDICADOR	UNIDAD	FORMULA DE CALCULO	META	PERIODICIDAD	REGISTRO	RESPONSABLE
Informes de desempeño	Nº de informes		4	Trimestral	Informes aprobados	Responsable de seguimiento y evaluación de la ejecución del POA y Presupuesto
Tasa de aplicación de medidas correctivas	% de cumplimiento	$(\text{N}^\circ \text{ de recomendaciones aplicadas} / \text{N}^\circ \text{ total de recomendaciones}) * 100$	90%	Trimestral	Informe de cumplimiento	Directores Generales y Jefes de Unidad.

6.13 REGISTROS

- Formulario POA-04 para objetivos de gestión
- Formulario POA-05 para objetivos específicos
- Formulario POA-06 para objetivos de proceso
- Informe de seguimiento y evaluación del desempeño

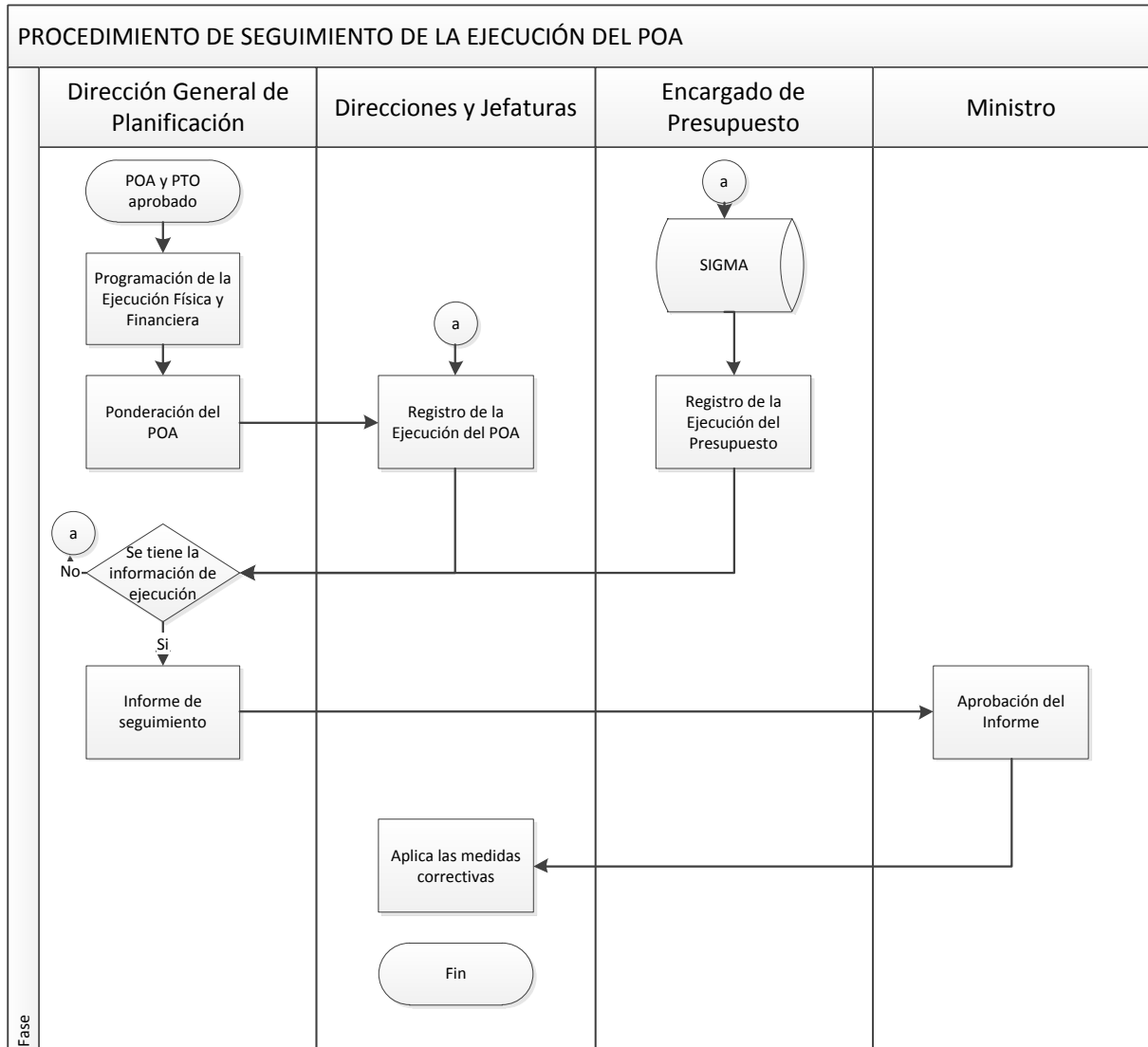
6.14 ANEXOS

- Anexo1: Flujograma del Proceso
- Anexo 2: Formulario POA-04 para objetivos de gestión
- Anexo 3: Formulario POA-05 para objetivos específicos
- Anexo 4: Formulario POA-06 para objetivos de proceso
- Anexo 5: Informe de desempeño.

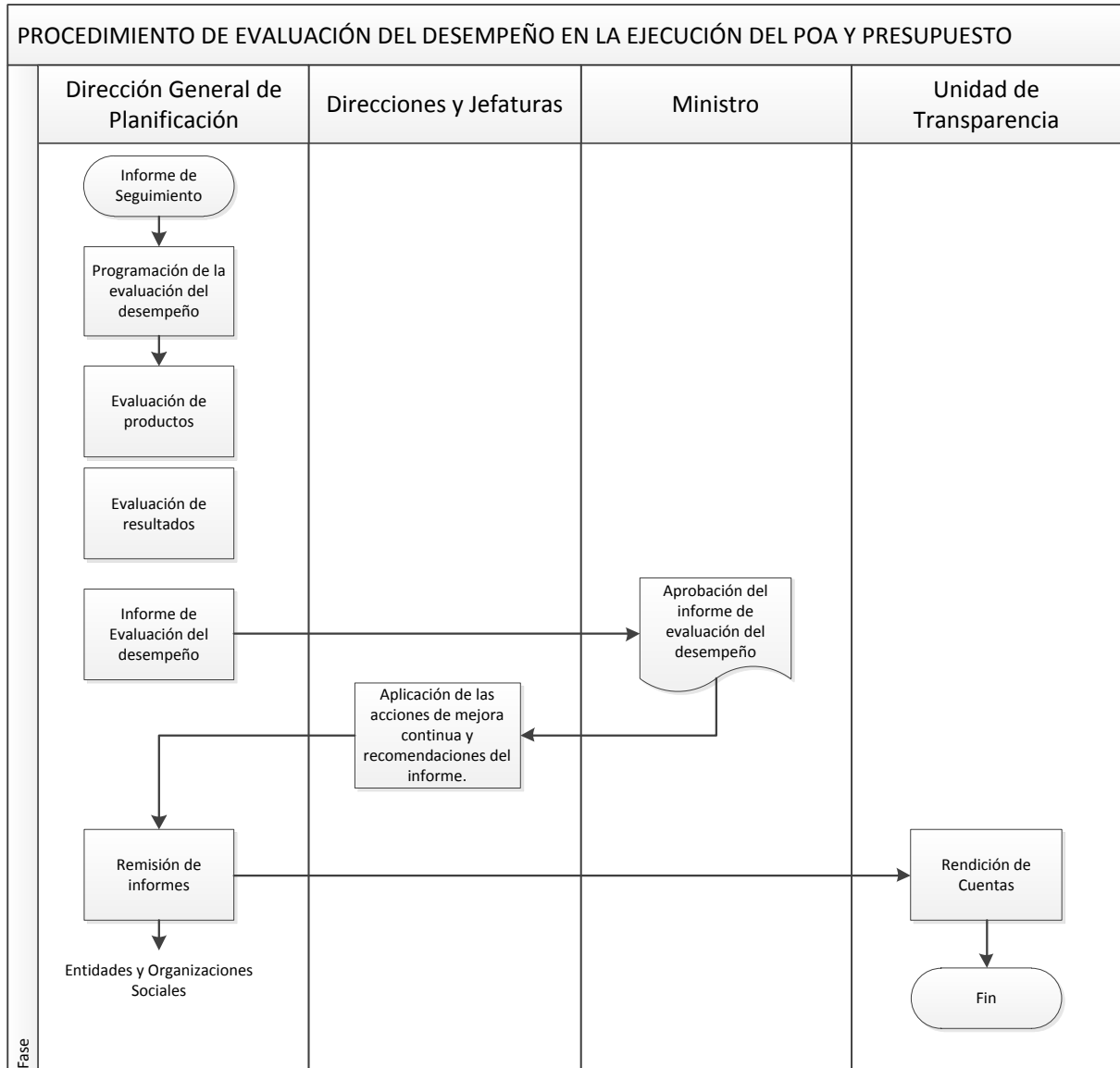
6.15 CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN	FECHA	CAMBIO EFECTUADO
		-

ANEXO 1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”



“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

ANEXO 2

ENTIDAD: POA - PLAN OPERATIVO ANUAL - 2011 FORMULARIO POAR-09: OBJETIVOS DE GESTIÓN POLÍTICA/ EST. PROGRAMA PND: NOMBRE DEL PROGRAMA : CODIGO: APERTURA PROGRAMÁTICA: 10 0000 00												
CÓDIGO	OBJETIVOS DE GESTIÓN 2011	INDICADORES	FORMULA	LÍNEA BASE	META 2011	ESTADO	TEMPORALIZACIÓN		FUENTES DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO Bs.-	PROGRAMA	SUPUESTOS
							1º SEM	2º SEM				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		(9)	(10)	(11)	(12)
						PROGRAMADO						
						EJECUTADO						
						EFICACIA						
						PROGRAMACIÓN ACUMULADA						
						EJECUCIÓN ACUMULADA						
						PROGRAMACIÓN ACUMULADA EN %						
						EJECUCIÓN ACUMULADA EN %						
						EFICACIA ACUMULADA						
TOTAL												
RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN												
	ELABORADO POR:			REVISADO POR:				APROBADO POR:				
FIRMA												
NOMBRE												
CARGO												

“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

ANEXO 3

ENTIDAD: POA - PLAN OPERATIVO ANUAL - 2011 FORMULARIO POA-DE PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN INSTITUCIONALES																									
PROGRAMA:																									
CODIGO: CENTRO DE PRODUCCIÓN: APTERURA PROGRAMÁTICA:																									
CÓD POI	PRODUCTOS	USUARIOS	PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL (OBJETIVO ESPECÍFICO)	INDICADORES	FÓRMULA	LÍNEA BASE	META GESTIÓN 2011	PONDERACIÓN	ESTADO	TEMPORALIZACIÓN DE LAS METAS												FUENTES DE VERIFICACIÓN	UNIDAD EJECUTORA		
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)												(12)	(13)		
									PROGRAMADO																
									EJECUTADO																
									EFICAZ																
									PROGRAMACIÓN ACUMULADA																
									EJECUCIÓN ACUMULADA																
									EFICAZ ACUMULADA																
									EFICAZ / TOTAL																
									PROGRAMADO																
									PROGRAMADO ACUMULADA EN \$	8,36	16,72	25,08	33,44	41,80	50,16	58,52	66,88	75,24	83,60	91,96	100,32				
									SOLICITUDES EN EL MES																
									SOLICITUDES ABANDONADAS EN EL PLAZO																
									SOLICITUDES ABANDONADAS FUERA DEL PLAZO																
									EFICAZ																
									SOLICITUDES ACUMULADAS AL MES																
									SOLICITUDES ABANDONADAS EN EL PLAZO ACUMULADAS																
									SOLICITUDES ABANDONADAS FUERA DEL PLAZO ACUMULADAS																
									EFICAZ ACUMULADA																
													TOTAL												
													ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:								

“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

ANEXO 4

ENTIDAD: POA - PLAN OPERATIVO ANUAL - 2011 FORMULARIO PARA 47 OBJETIVOS DE PROCESO CENTRO DE PRODUCCIÓN PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL													APERTURA PROGRAMÁTICA:														
CÓDIGO	PRODUCTOS	ESBANCOS	PRODUCCIÓN INSTITUCIONAL (OBJETIVO ESPECÍFICO)	INDICADORES	FORMULA	LÍNEA BASE	META GERÓN 2011	PONDERACIÓN	ESTADO	TEMPORALIZACIÓN DE LAS METAS												RENTES DE VERIFICACIÓN	UNIDAD EJECUTORA				
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)												(12)	(13)				
									PROGRAMADO																		
									EJECUTADO																		
									EFICAZ																		
									PROGRAMACIÓN ACUMULADA																		
									EJECUCIÓN ACUMULADA																		
									EFICAZ ACUMULADA																		
									EFICAZ TOTAL																		
									PROGRAMADO																		
									PROGRAMADO ACUMULADO EN %	8,33	16,67	25,00	33,33	41,67	50,00	58,33	66,67	75,00	83,33	91,67	100,00						
									EJECUCIONES EN EL MES																		
									EJECUCIONES ABRIDAS EN EL PLAZO																		
									EJECUCIONES ABRIDAS FUERA DEL PLAZO																		
									EFICAZ																		
									EJECUCIONES ACUMULADAS AL MES																		
									EJECUCIONES ABRIDAS EN EL PLAZO ACUMULADAS																		
									EJECUCIONES ABRIDAS FUERA DEL PLAZO ACUMULADAS																		
									EFICAZ ACUMULADA																		
													TOTAL														
ELABORADO POR:													REVISADO POR:												APROBADO POR:		
FECHA																											
NOMBRE																											
CARGO																											

ANEXO 5

INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DGP: N° /

A: _____
Ministro de Trabajo

DE: _____
Dirección de Planificación

REF.: INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO AL __ DE _____ DE ____

FECHA ____ / ____ / ____

A. ANTECEDENTES

.....

B. ANÁLISIS

.....

C. FACTORES O CIRCUNSTANCIAS QUE HUBIERAN INCIDIDO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS

.....

D. ACCIONES DE MEJORA CONTINUA

.....

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

.....

ANEXO 6

CARTA DE CONFORMIDAD

MANUAL DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO EN EL
CUMPLIMIENTO DEL POA
APLICADO AL
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

CAPÍTULO VII

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

CAPÍTULO VII

7 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MANUAL

7.1 MARCO LÓGICO DE LA JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO

Para la aplicación práctica del manual, los productos y resultados fueron reorganizados, diferenciando los productos de los procesos e insumo. El resultado es el que se muestra a continuación.

MARCO LÓGICO

17000000 - JEFATURAS DEPARTAMENTALES DE TRABAJO

O.E.I.: Incrementar el % de empresas que cumplen con las normas laborales y técnicas del 1% al 30% a nivel nacional hasta el 2015.
--

OG/2010/0001	Incrementar el % de empresas que cumplen con las normas laborales y técnicas del 1% al 10% a nivel nacional en el 2011
--------------	--

17000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ

OG/2010/0001-	Realizar 650 inspecciones laborales y de seguridad social en el área urbana y rural de la ciudad de la paz
---------------	--

OE/2010/0002-	Realizar a 195 inspecciones técnicas
OE/2010/0003-	Realizar 92 reinspecciones técnicas
OE/2010/0004-	Realizar verificaciones de planes de higiene, salud ocupacional presentados por las empresas en el plazo de 20 días
OE/2010/0005-	Resolver los conflictos laborales colectivos e individuales en el plazo máximo de 30 días
OE/2010/0006-	Realizar verificaciones de accidentes de trabajo en el plazo 48 horas

Donde OEI: Objetivo Estratégico Institucional (Resultado)
OG: Objetivo de Gestión (Resultado)
OE: Objetivo Específicos (Producto)

7.2 PONDERACIÓN DE PRODUCTOS

La ponderación de los productos en función de su importancia es la siguiente

Ponderación de Productos

Producto	Objetivo	Ponderación
INSPECCIONES LABORALES	REALIZAR 650 INSPECCIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL ÁREA URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ	20%
INSPECCIONES TÉCNICAS	REALIZAR A 195 INSPECCIONES TÉCNICAS	15%
REINSPECCIONES	REALIZAR 92 REINSPECCIONES TÉCNICAS	15%
VERIFICACION DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL	REALIZAR VERIFICACIONES DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL PRESENTADOS POR LAS EMPRESAS EN EL PLAZO DE 20 DÍAS	20%
ATENCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS	RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS E INDIVIDUALES EN EL PLAZO MÁXIMO DE 30 DÍAS	15%
VERIFICACION DE ACCIDENTES DE TRABAJO	REALIZAR VERIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN EL PLAZO 48 HORAS	15%
TOTAL		100%

“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

7.3 PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PRODUCTOS

170000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ																					
Código/Producto	Objetivo Específico	TI	Indicador	Linea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta														
							Edo.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
OE/2011/000225	REALIZAR 650 INSPECCIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL ÁREA URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ	Abs.	% DE INSPECCIONES REALIZADAS	0	650	20%	E														
							P	60	50	45	30	66	67	66	67	66	66	67	67	0	
							EF														
							PA	60	110	155	185	251	318	384	451	517	583	650	650		
							EA														
							%PA	9.2%	16.9%	23.8%	28.5%	38.6%	48.9%	59.1%	69.4%	79.5%	89.7%	100.0%	100.0%		
							%EA														
							EEA														
							E														
							EF														
OE/2011/000227	REALIZAR A 195 INSPECCIONES TÉCNICAS	Abs.	Nº DE INFORMES EMITIDOS	0	195	15%	E														
							P	0	10	30	20	19	20	19	19	20	19	19	0		
							EF														
							PA	0	10	40	60	79	99	118	137	157	176	195	195		
							EA														
							%PA	0.0%	5.1%	20.5%	30.8%	40.5%	50.8%	60.5%	70.3%	80.5%	90.3%	100.0%	100.0%		
							%EA	0.0%													
							EEA	0.0%													
							E														
							EF														
OE/2011/000228	REALIZAR 92 REINSPECCIONES TÉCNICAS	Abs.	Nº DE INFORMES EMITIDOS	0	92	15%	E														
							P	0	0	0	0	11	15	11	11	11	11	11	11		
							EF														
							PA	0	0	0	0	11	26	37	48	59	70	81	92		
							EA														
							%PA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.0%	28.3%	40.2%	52.2%	64.1%	76.1%	88.0%	100.0%		
							%EA														
							EEA														
							E														
							EF														
OE/2011/000230	REALIZAR VERIFICACIONES DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL PRESENTADOS POR LAS EMPRESAS EN EL PLAZO DE 20 DÍAS	Rel.	CUMPLIR CON EL TIEMPO ESTABLECIDO	0	100	20%	E														
							P	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%			
							EF														
							PA	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%		
							EA														
							NFC														
							NCD														
							NCA														
							NCF														
							NCD														
OE/2011/000232	RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS E INDIVIDUALES EN EL PLAZO MÁXIMO DE 30 DÍAS	Rel.	CUMPLIR CON EL TIEMPO ESTABLECIDO	0	100	15%	E														
							P	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%			
							EF														
							PA	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%		
							EA														
							NFC														
							NCD														
							NCA														
							NCF														
							NCD														
OE/2011/000337	REALIZAR VERIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN EL PLAZO 48 HORAS	Rel.	% DE DENUNCIAS DE ACCIDENTE DE TRABAJO RECIBIDAS	0	100	15%	E														
							P	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%			
							EF														
							PA	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%		
							EA														
							NFC														
							NCD														
							NCA														
							NCF														
							NCD														

Las metas de los productos fueron temporalizados mensualmente como se muestra en el cuadro siguiente.

La temporalización de las metas de los productos y su ponderación nos permite de antemano conocer el avance físico del POA de la Jefatura Departamental de Trabajo.

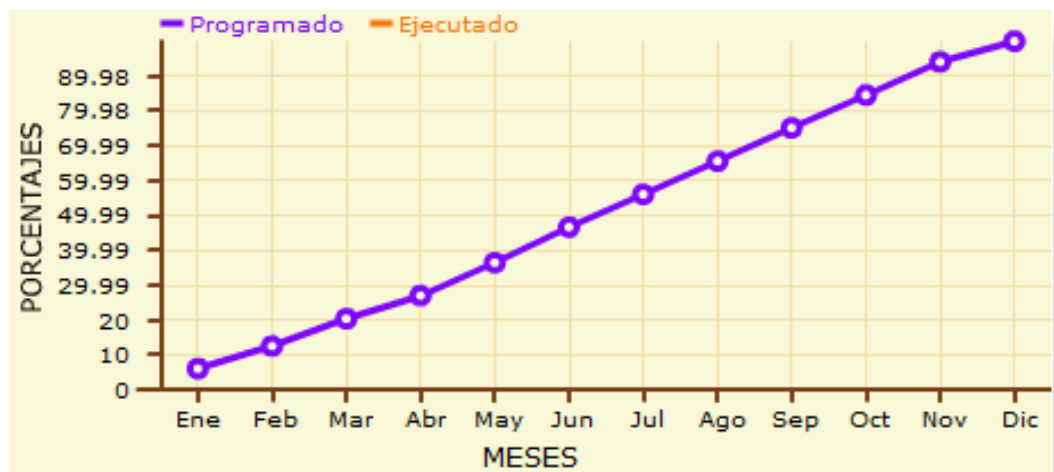
Programación de la Ejecución Física del POA

Estado	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
PAR%	6.0%	12.5%	20.3%	27.0%	36.4%	46.6%	56.1%	65.6%	75.1%	84.5%	94.0%	100.0%
EA%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
EF	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(En Porcentaje)

La programación de la ejecución nos permite conocer el avance programado a junio es de 46.6% del POA.

Programación de la Ejecución Física del POA (En Porcentaje)



El gráfico nos muestra que la ejecución del POA tiene un comportamiento lineal.

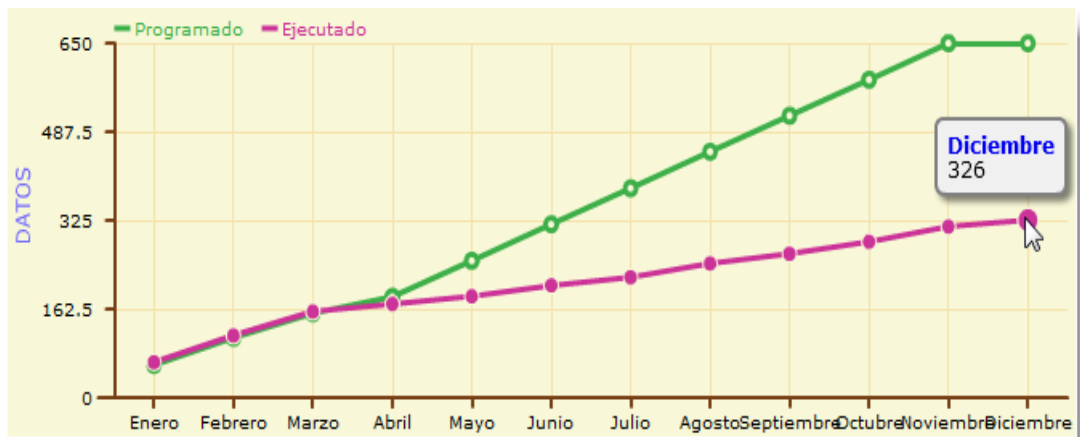
7.4 EJECUCIÓN DE PRODUCTOS

Los 6 productos de la Jefatura Departamental de La Paz, se ejecutaron con se muestra en los cuadro siguientes.

- Realizar 650 inspecciones laborales y de seguridad social en el área urbana y rural de la ciudad de La Paz

17000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ																			
Código/Producto	Objetivo Especifico	TI	Indicador	Línea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta												
OE/2011/00025	REALIZAR 650 INSPECCIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL ÁREA URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ	Abs.	% DE INSPECCIONS REALIZADAS	0	650	20%	Edo.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
							P	60	50	45	30	66	67	66	67	66	66	67	0
							E	65	49	44	14	30	20	15	25	18	22	28	12
							EF	108.3%	98.0%	97.8%	46.7%	45.5%	29.9%	22.7%	37.3%	27.3%	33.3%	41.8%	0.0%
							PA	60	110	155	185	251	318	384	451	517	583	650	650
							EA	65	114	158	172	202	222	237	262	280	302	330	342
							%PA	9.2%	16.9%	23.8%	28.5%	38.6%	48.9%	59.1%	69.4%	79.5%	89.7%	100.0%	100.0%
							%EA	10.0%	17.5%	24.3%	26.5%	31.1%	34.2%	36.5%	40.3%	43.1%	46.5%	50.8%	52.6%
							EEA	108.3%	103.6%	101.9%	93.0%	80.5%	69.8%	61.7%	58.1%	54.2%	51.8%	50.8%	52.6%

Programación y Ejecución de Productos



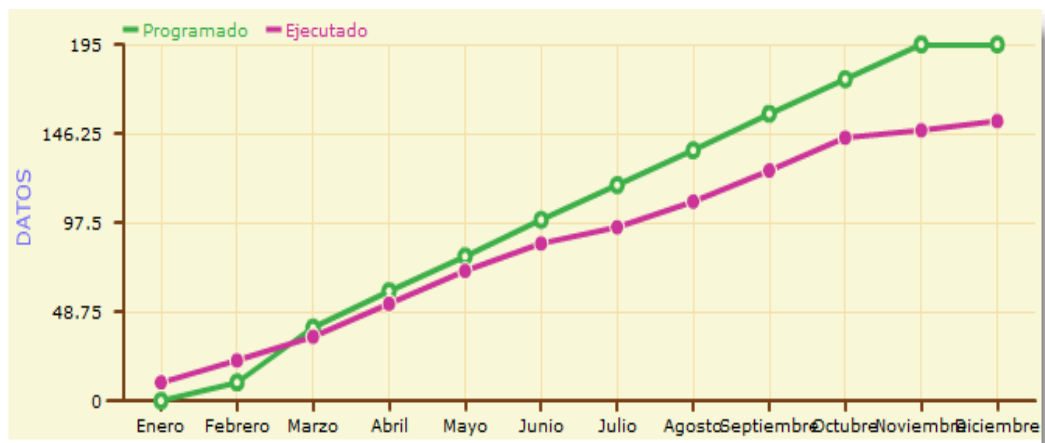
Alerta en la ejecución

REALIZAR 650 INSPECCIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL ÁREA URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ	E	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
		PA	60	110	155	185	251	318	384	451	517	583	650
EA	65	114	158	172	202	222	237	262	280	302	330	342	
%PA	9.23%	16.92%	23.85%	28.46%	38.62%	48.92%	59.08%	69.38%	79.54%	89.69%	100.00%	100.00%	
%EA	10.00%	17.54%	24.31%	26.46%	31.08%	34.15%	36.46%	40.31%	43.08%	46.46%	50.77%	52.62%	
EF	108.33%	103.64%	101.94%	92.97%	80.48%	69.81%	61.72%	58.09%	54.16%	51.80%	50.77%	52.62%	

- Realizar a 195 inspecciones técnicas

170000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ																			
Código/Producto	Objetivo Especifico	TI	Indicador	Linea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta												
OE/2011/000227	REALIZAR A 195 INSPECCIONES TECNICAS	Abs.	Nº DE INFORMES EMITIDOS	0	195	15%	Edo.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
							P	0	10	30	20	19	20	19	19	20	19	19	0
							E	10	12	13	18	9	15	9	14	17	18	4	5
							EF	0.0%	120.0%	43.3%	90.0%	47.4%	75.0%	47.4%	73.7%	85.0%	94.7%	21.1%	0.0%
							PA	0	10	40	60	79	99	118	137	157	176	195	195
							EA	10	22	35	53	62	77	86	100	117	135	139	144
							%PA	0.0%	5.1%	20.5%	30.8%	40.5%	50.8%	60.5%	70.3%	80.5%	90.3%	100.0%	100.0%
							%EA	5.1%	11.3%	17.9%	27.2%	31.8%	39.5%	44.1%	51.3%	60.0%	69.2%	71.3%	73.8%
							EEA	0.0%	220.0%	87.5%	88.3%	78.5%	77.8%	72.9%	73.0%	74.5%	76.7%	71.3%	73.8%

Programación y Ejecución de Productos



“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

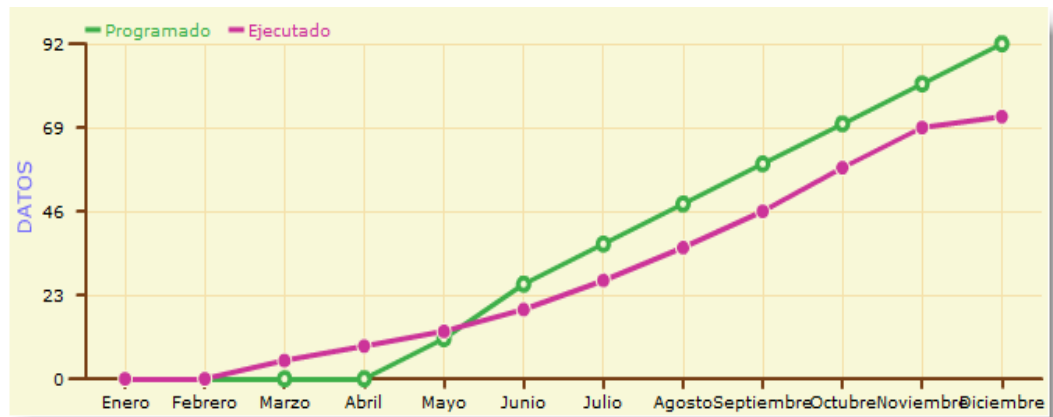
Alerta en la ejecución

		E	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
REALIZAR A 195 INSPECCIONES TECNICAS	PA	0	10	40	60	79	99	118	137	157	176	195	195		
	EA	10	22	35	53	62	77	86	100	117	135	139	144		
	%PA	0.00%	5.13%	20.51%	30.77%	40.51%	50.77%	60.51%	70.26%	80.51%	90.26%	100.00%	100.00%		
	%EA	5.13%	11.28%	17.95%	27.18%	31.79%	39.49%	44.10%	51.28%	60.00%	69.23%	71.28%	73.85%		
	EF	0.00%	220.00%	87.50%	88.33%	78.48%	77.78%	72.88%	72.99%	74.52%	76.70%	71.28%	73.85%		

- Realizar 92 reinspecciones técnicas

170000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ																			
Código/Producto	Objetivo Especifico	TI	Indicador	Linea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta												
							Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
OE/2011/000228	REALIZAR 92 REINSPECCIONES TECNICAS	Abs.	Nº DE INFORMES EMTIDOS	0	92	15%	Edo.	0	0	0	0	11	15	11	11	11	11	11	
							P	0	0	5	4	3	6	8	9	10	12	11	3
							E	0	0	0.0%	0.0%	27.3%	40.0%	72.7%	81.8%	90.9%	109.1%	100.0%	27.3%
							EF	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.0%	28.3%	40.2%	52.2%	64.1%	76.1%	88.0%	100.0%
							PA	0	0	0	0	11	26	37	48	59	70	81	92
							EA	0	0	5	9	12	18	26	35	45	57	68	71
							%PA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.0%	28.3%	40.2%	52.2%	64.1%	76.1%	88.0%	100.0%
							%EA	0.0%	0.0%	5.4%	9.8%	13.0%	19.6%	28.3%	38.0%	48.9%	62.0%	73.9%	77.2%
							EEA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	109.1%	69.2%	70.3%	72.9%	76.3%	81.4%	84.0%	77.2%

Programación y Ejecución de Productos



“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

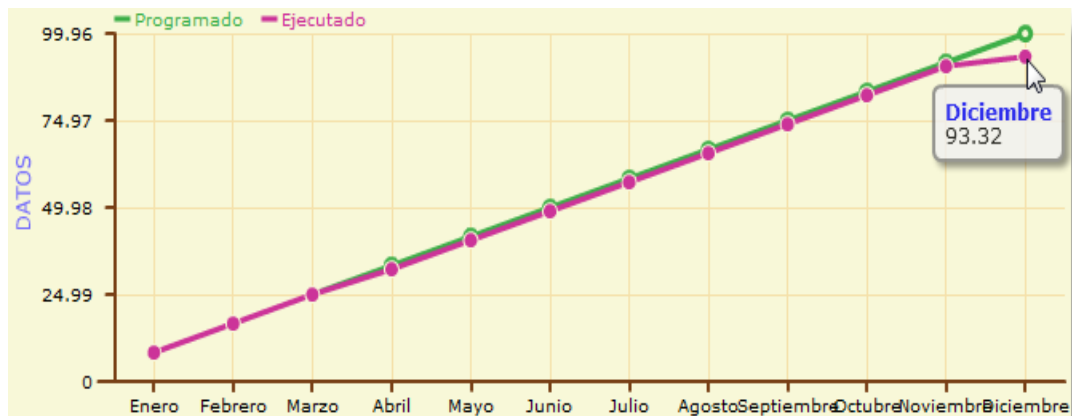
Alerta en la ejecución

REALIZAR 92 REINSPECCIONES 92 TÉCNICAS	E	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	PA	0	0	0	0	11	26	37	48	59	70	81	92
EA	0	0	5	9	12	18	26	35	45	57	68	71	
%PA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.96%	28.26%	40.22%	52.17%	64.13%	76.09%	88.04%	100.00%	
%EA	0.00%	0.00%	5.43%	9.78%	13.04%	19.57%	28.26%	38.04%	48.91%	61.96%	73.91%	77.17%	
EF	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	109.09%	69.23%	70.27%	72.92%	76.27%	81.43%	83.95%	77.17%	

- Realizar verificaciones de planes de higiene, salud ocupacional presentados por las empresas en el plazo de 20 días

170000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ							Temporalización de la Meta													
Código/Producto	Objetivo Especifico	TI	Indicador	Linea Base	Meta	Pond.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
OF/2011/000230	REALIZAR VERIFICACIONES DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL PRESENTADOS POR LAS EMPRESAS EN EL PLAZO DE 20 DÍAS	Rel.	CUMPLIR CON EL TIEMPO ESTABLECIDO	0	100	20%	Ene.	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%		
							Feb.	8.33%	8.33%	8.33%	7.24%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	2.78%	
							Mar.	100.0%	100.0%	100.0%	87.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	33.3%
							Abr.	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%	
							May.	8.3%	16.7%	25.0%	32.2%	40.6%	48.9%	57.2%	65.6%	73.9%	82.2%	90.5%	93.3%	
							Jun.	15	20	26	23	16	35	17	16	24	19	15	6	
							Jul.	15	20	26	20	16	35	17	16	24	19	15	2	
							Ago.	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	
							Sep.	15	35	61	84	100	135	152	168	192	211	226	232	
							Oct.	15	35	61	81	97	132	149	165	189	208	223	225	
							Nov.	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	7	
							Dic.	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%	
							EA	8.3%	16.7%	25.0%	32.2%	40.6%	48.9%	57.2%	65.6%	73.9%	82.2%	90.5%	93.3%	
							EEA	100.0%	100.0%	100.0%	96.7%	97.4%	97.8%	98.1%	98.4%	98.6%	98.7%	98.8%	93.4%	

Programación y Ejecución de Productos



Alerta en la ejecución

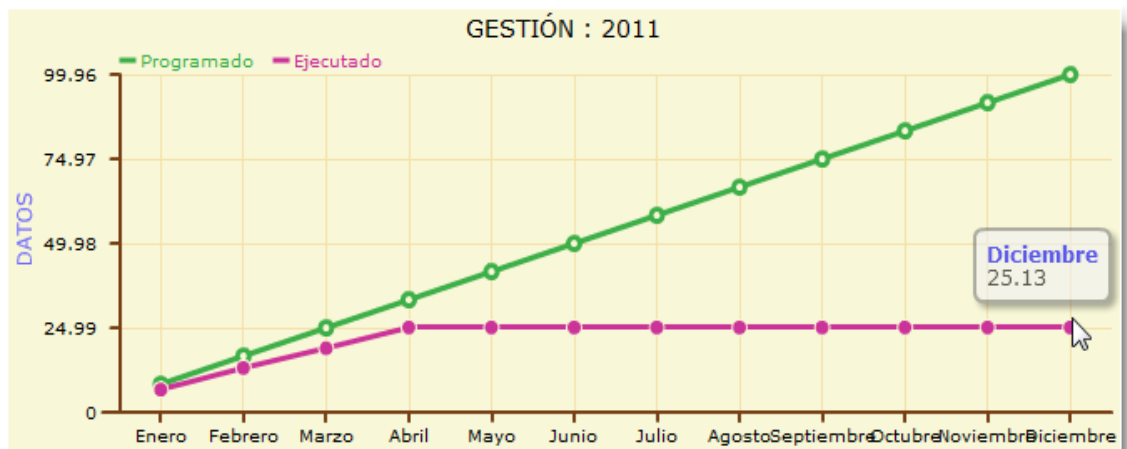
REALIZAR VERIFICACIONES DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL PRESENTADOS POR LAS EMPRESAS EN EL PLAZO DE 20	PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%
	EA	8.33%	16.66%	24.99%	32.23%	40.56%	48.89%	57.22%	65.55%	73.88%	82.21%	90.54%	93.32%
	%PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%
	%EA	8.33%	16.66%	24.99%	32.23%	40.56%	48.89%	57.22%	65.55%	73.88%	82.21%	90.54%	93.32%
	EF	100.00%	100.00%	100.00%	96.74%	97.39%	97.83%	98.14%	98.37%	98.55%	98.70%	98.81%	93.36%



- Resolver los conflictos laborales colectivos e individuales en el plazo máximo de 30 días

Código/Producto	Objetivo Específico	TI	Indicador	Linea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta																						
							Edo.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Máy.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.										
							P	E	EF	PA	EA	NTC	NCF	NCD	NTCA	NCFA	NCDA	%PA	%EA	EEA									
OE/2011/000232	RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS E INDIVIDUALES EN EL PLAZO MÁXIMO DE 30 DÍAS	Rel.	CUMPLIR CON EL TIEMPO ESTABLECIDO	0	100	15%	8.33%		8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%						
							6.70%	6.46%	5.81%	6.15%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		
							80.5%	77.6%	69.7%	73.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
							8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%											
							6.7%	13.2%	19.0%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%
							2827	2308	2357	2305	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							2275	1791	1643	1703	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							552	517	714	602	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
							2827	5135	7492	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797	9797
							2275	4066	5709	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412	7412
							552	1069	1783	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385	2385
							8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%											
							6.7%	13.2%	19.0%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%	25.1%
							80.5%	79.0%	75.9%	75.4%	60.3%	50.3%	43.1%	37.7%	33.5%	30.2%	27.4%	25.1%											

Programación y Ejecución de Productos



“ MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CUMPLIMIENTO
DEL POA APLICADO AL MINISTERIO DE TRABAJO,
EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 ”

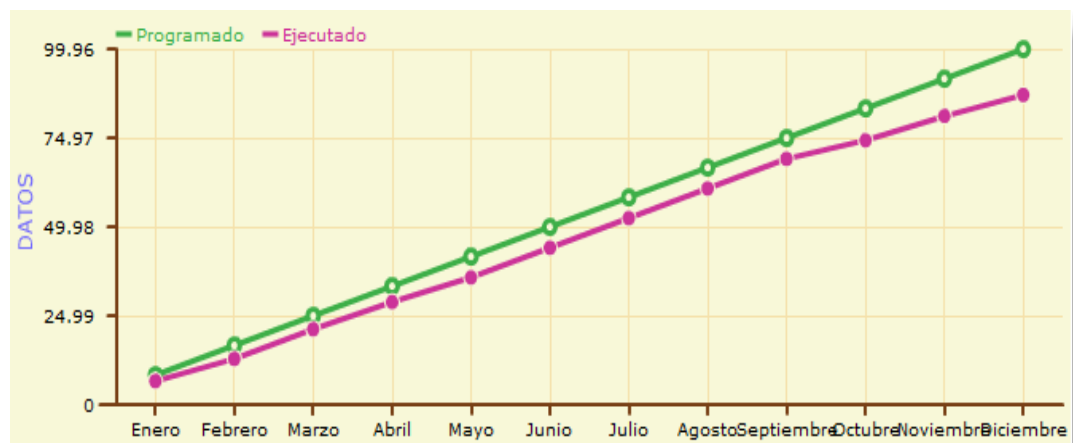
Alerta en la ejecución

RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS E INDIVIDUALES EN EL PLAZO MÁXIMO DE 30 DÍAS	100	E	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
		PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%
EA	6.70%	13.17%	18.97%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%		
%PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%		
%EA	6.70%	13.17%	18.97%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%	25.13%		
EF	80.47%	79.04%	75.93%	75.42%	60.33%	50.28%	43.09%	37.71%	33.52%	30.17%	27.42%	25.14%		

- Realizar verificaciones de accidentes de trabajo en el plazo 48 horas

170000002 - JEFATURA DEPARTAMENTAL DE LA PAZ																								
Código/Producto	Objetivo Específico	TI	Indicador	Línea Base	Meta	Pond.	Temporalización de la Meta																	
OE/2011/00037	REALIZAR VERIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN EL PLAZO 48 HORAS	Rel.	% DE DENUNCIAS DE ACCIDENTE DE TRABAJO RECIBIDAS	0	100	15%	Edo.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.					
							P	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
							E	6.66%	6.25%	8.33%	7.61%	6.94%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	5.21%	6.82%	5.95%					
							EF	80.0%	75.0%	100.0%	91.3%	83.3%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	62.5%	81.8%	71.4%					
							PA	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%					
							EA	6.7%	12.9%	21.2%	28.8%	35.8%	44.1%	52.4%	60.8%	69.1%	74.3%	81.1%	87.1%					
							NTC	5	8	10	23	18	21	12	11	7	8	11	14					
							NCF	4	6	10	21	15	21	12	11	7	5	9	10					
							NCD	1	2	0	1	3	0	0	0	0	3	2	4					
							NTCA	5	13	23	46	64	85	97	108	115	123	134	148					
							NCFA	4	10	20	41	56	77	89	100	107	112	121	131					
							NCDA	1	3	3	4	7	7	7	7	7	10	12	16					
							%PA	8.3%	16.7%	25.0%	33.3%	41.7%	50.0%	58.3%	66.6%	75.0%	83.3%	91.6%	100.0%					
							%EA	6.7%	12.9%	21.2%	28.8%	35.8%	44.1%	52.4%	60.8%	69.1%	74.3%	81.1%	87.1%					
EEA	80.0%	77.5%	85.0%	86.6%	85.9%	88.3%	89.9%	91.2%	92.2%	89.2%	88.5%	87.1%												

Programación y Ejecución de Productos



Alerta en la ejecución

REALIZAR VERIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN EL PLAZO 48 HORAS	100	E	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
		PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%
EA	6.66%	12.91%	21.24%	28.85%	35.79%	44.12%	52.45%	60.78%	69.11%	74.32%	81.13%	87.08%		
%PA	8.33%	16.66%	24.99%	33.32%	41.65%	49.98%	58.31%	66.64%	74.97%	83.30%	91.63%	99.96%		
%EA	6.66%	12.91%	21.24%	28.85%	35.79%	44.12%	52.45%	60.78%	69.11%	74.32%	81.13%	87.08%		
EF	80.00%	77.50%	85.00%	86.58%	85.93%	88.27%	89.95%	91.20%	92.18%	89.21%	88.54%	87.12%		

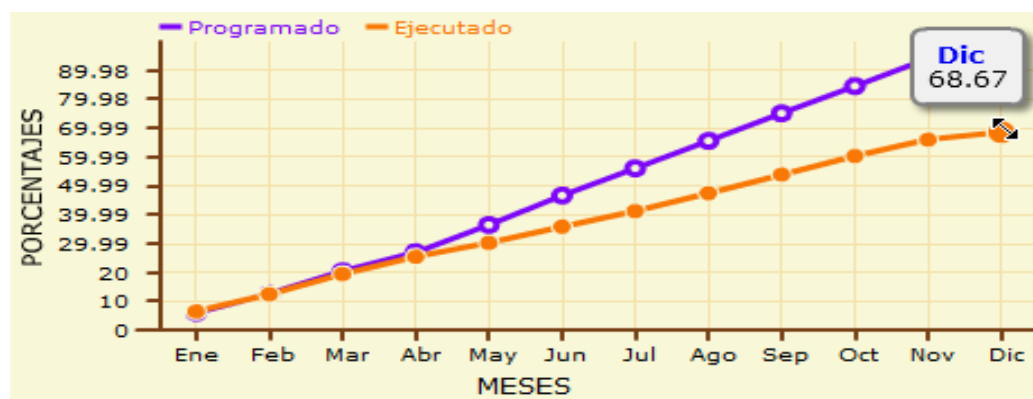
7.5 EFICACIA DE LA EJECUCIÓN DE PRODUCTOS A NIVEL JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO LA PAZ

Programación, Ejecución y Eficacia en la Ejecución del POA (En Porcentaje)

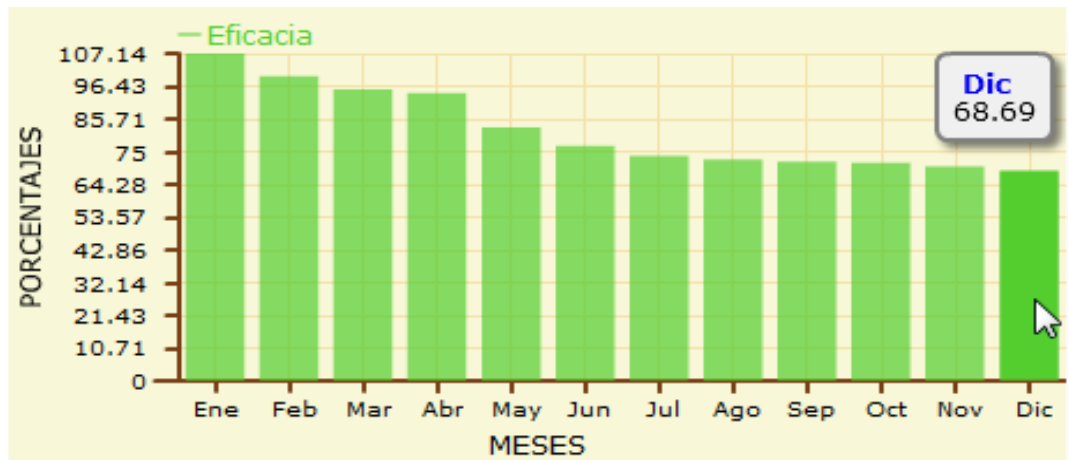
Estado	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
PA%	6.0%	12.5%	20.3%	27.0%	36.4%	46.6%	56.1%	65.6%	75.1%	84.5%	94.0%	100.0%
EA%	6.4%	12.4%	19.4%	25.4%	30.2%	35.9%	41.2%	47.5%	53.9%	60.3%	66.0%	68.7%
EF	107.1%	99.7%	95.4%	94.1%	82.9%	76.9%	73.5%	72.4%	71.7%	71.4%	70.2%	68.7%

La ejecución del POA de la Jefatura Departamental de La Paz alcanzo una eficacia del 68,7%.

Programación, Ejecución y Eficacia en la Ejecución del POA (En Porcentaje)



Eficacia en la Ejecución del POA (En Porcentaje)

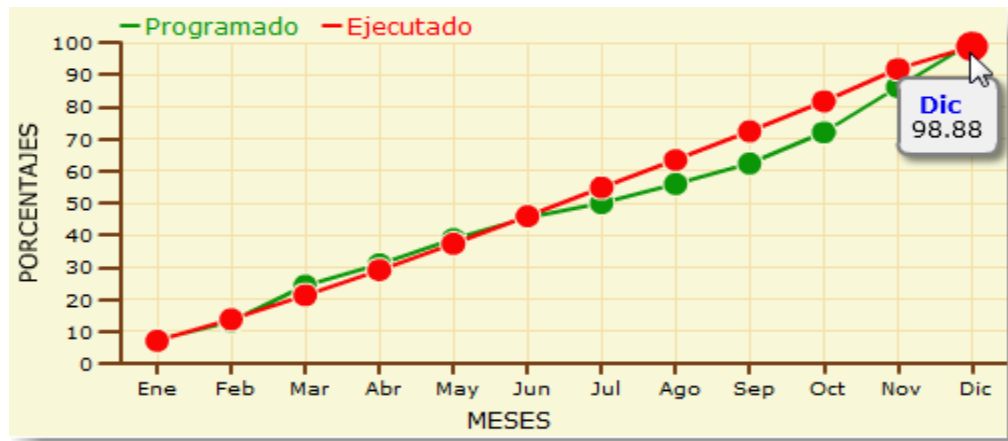


7.6 EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO A NIVEL JEFATURA DEPARTAMENTAL DE TRABAJO LA PAZ

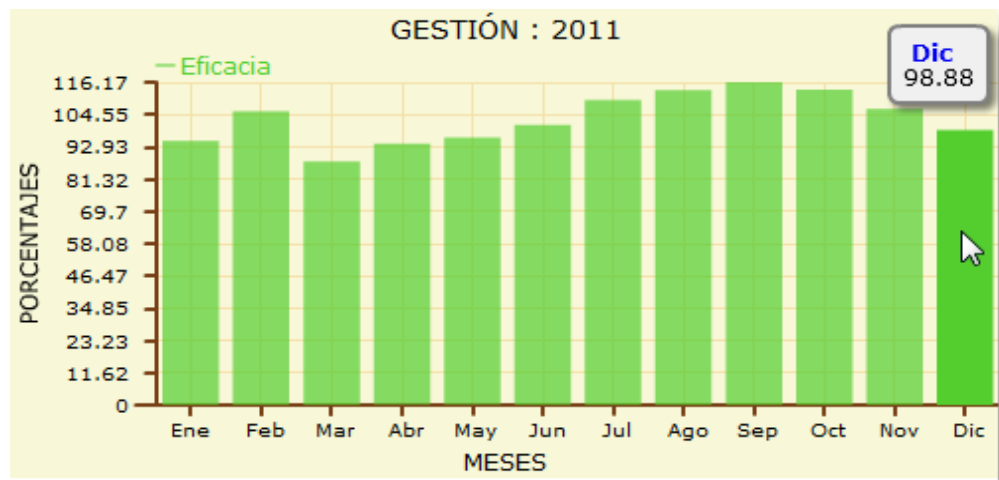
Programación y Ejecución Presupuestaria de la Jefatura departamental de Trabajo (En Bs y %)

E	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
P	200,000	150,000	300,000	180,000	210,000	180,000	120,000	160,000	170,000	260,000	380,000	370,000
E	190,000	180,000	200,000	210,000	220,000	230,000	240,000	230,000	240,000	250,000	270,000	190,000
PA	200,000	350,000	650,000	830,000	1,040,000	1,220,000	1,340,000	1,500,000	1,670,000	1,930,000	2,310,000	2,680,000
EA	190,000	370,000	570,000	780,000	1,000,000	1,230,000	1,470,000	1,700,000	1,940,000	2,190,000	2,460,000	2,650,000
%PA	7.46%	13.06%	24.25%	30.97%	38.81%	45.52%	50.00%	55.97%	62.31%	72.01%	86.19%	100.00%
%EA	7.09%	13.81%	21.27%	29.10%	37.31%	45.90%	54.85%	63.43%	72.39%	81.72%	91.79%	98.88%
EF	95.00%	105.71%	87.69%	93.98%	96.15%	100.82%	109.70%	113.33%	116.17%	113.47%	106.49%	98.88%

Programación y Ejecución Presupuestaria de la Jefatura departamental de Trabajo (En porcentaje)



Eficacia en la ejecución Presupuestaria de la Jefatura departamental de Trabajo (En porcentaje)



7.7 EFICACIA EN EL LOGRO DEL OBJETIVO DE GESTIÓN

OBJETIVO PLANIFICADO	OBJETIVO ALCANZADO	EFICACIA
Incrementar el % de empresas que cumplen con las normas laborales y técnicas del 1% al 10% a nivel nacional en el 2011	Se logró incrementar el porcentaje de empresas que cumplen con las normas laborales y técnicas a un 4,79% (800/16.670)	47,9%

7.8 CALIDAD DEL PRODUCTO

En la última encuesta respecto a los servicios de la Jefatura Departamental de Trabajo se logró un satisfacción del 10%. Algunas de las causa son el tiempo de duración de los trámites, la poca calidez en la atención, la incomodidad en la atención de los servicios, la dificultad en realizar seguimiento a los tramites.

7.9 EFICIENCIA

Eficiencia física (productividad)

Datos:

18 inspectores

Meta 650 inspecciones

Meta alcanzada 342 inspecciones

$((18/650)/(18/342))= 190\%$

Al no alcanzarse la meta, se ha subutilizado 90% del tiempo de los inspectores.

Eficiencia financiera (Costo promedio de producción)

	PRESUPUESTADO	EJECUTADO
Total presupuesto	2.680.000,00	2.650.000,00
Ponderación	20%	20%
Presupuesto para inspecciones laborales	536.000,00	530.000,00
Inspecciones laborales programadas y ejecutadas	650	342
Costo promedio	824,62	1.549,71

$$((530.000/342)/(536.000/650))= 188\%$$

Al no cumplir la meta, el costo de las inspecciones ha superado en 88% de costo programado.

Los indicadores de eficiencia muestran que la Jefatura departamental de Trabajo no es eficiente.

7.10 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A. CONCLUSIÓN

La eficacia en la ejecución de productos es de 68,67%, sin embargo la ejecución del presupuesto fue del 98,88%.

Evaluación del Desempeño

DESEMPEÑO	POA		PTO
	OBJETIVO DE GESTIÓN	PRODUCTOS	
EXCELENTE > 90			98%
BUENO 70%- 90%			
REGULAR 51%- 69%		68,67%	
MALO 30% - 50%	47,9%		
PÉSIMO <30%			

El cuadro anterior nos muestra que la Jefatura Departamental de Trabajo ha logrado un desempeño Regular en la entrega de servicios y un desempeño malo en el logro de resultados.

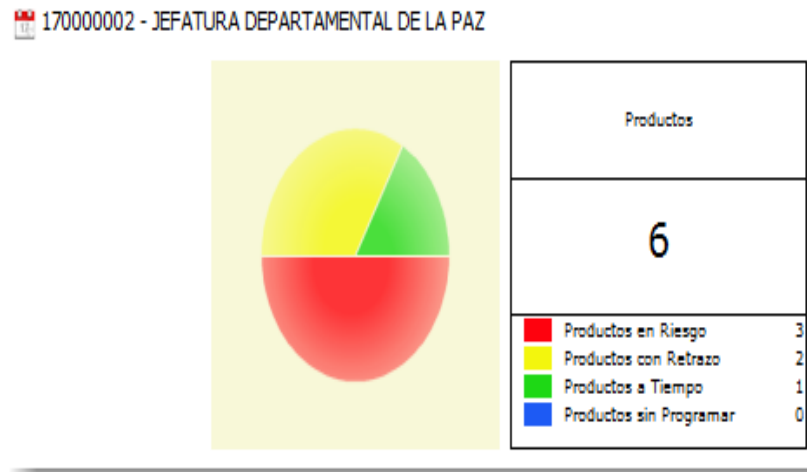
Resumen de la ejecución de productos

OBJETIVO ESPECÍFICO	META	AVANCE	EFICACIA (%)
REALIZAR 650 INSPECCIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL ÁREA URBANA Y RURAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ	650	342	52.62%
REALIZAR A 195 INSPECCIONES TÉCNICAS	195	144	73.85%
REALIZAR 92 REINSPECCIONES TÉCNICAS	92	71	77.17%
REALIZAR VERIFICACIONES DE PLANES DE HIGIENE, SALUD OCUPACIONAL PRESENTADOS POR LAS EMPRESAS EN EL PLAZO DE 20 DÍAS	100%	A : 232	93.32%
		B : 225	
		C : 7	
RESOLVER LOS CONFLICTOS LABORALES COLECTIVOS E INDIVIDUALES EN EL PLAZO MÁXIMO DE 30 DÍAS	100%	A : 9797	25.13%
		B : 7412	
		C : 2385	
REALIZAR VERIFICACIONES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN EL PLAZO 48 HORAS	100%	A : 148	87.08%
		B : 131	
		C : 16	

Dónde:

- A: Total solicitudes
- B: Solicitudes atendidas en el plazo
- C: Solicitudes atendidas fuera del plazo

RESUMEN DEL ESTADO DE EJECUCIÓN DE PRODUCTOS



De los 6 productos .programados para la Jefatura Departamental de Trabajo, 3 se ejecutaron con una eficacia menor al 75%, 2 en un rango de 76% al 90% y solo 1 con una eficacia mayor al 90%.

B. FACTORES O CIRCUNSTANCIAS QUE HUBIERAN INCIDIDO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS

FACTORES INTERNOS

- Alta rotación de personal.
- Cambio constante de autoridades ejecutiva.
- Falta de capacitación a los inspectores.
- No se cuenta con el manual de procesos y procedimiento de inspecciones

FACTORES EXTERNOS

- Conflictos sociales

C. ACCIONES DE MEJORA CONTINUA

- Elaborar el manual de procesos y procedimientos de inspecciones.
- Implantar la carrera administrativa.

D. RECOMENDACIONES

- El desempeño regular de la Jefatura Departamental de Trabajo, debiera generar una llamada de atención al Jefe Departamental, para que este mejore su desempeño.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VIII

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El aporte realizado al Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social con el “Manual de Evaluación del Desempeño en el Cumplimiento del POA” facilitará:

- El seguimiento y evaluación del desempeño a nivel institucional, por programas, por proyectos o actividades.
- El identificar los factores internos y externos que afectan el logro de las metas.
- El identificar las acciones de mejora continua.

Se recomienda al Director General de Planificación gestionar la aprobación del manual para su cumplimiento estricto.

La difusión del manual a todas las unidades organizacionales, así como capacitar a los servidores públicos del ministerio.

Se recomienda aplicar el marco lógico, para la formulación del POA 2011 y desarrollar un sistema informático para el seguimiento y evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado “Planificación Operativa Anual por Resultados del Estado Plurinacional” (CENCAP – 2010)
- Contraloría General de la República de Colombia “Metodología del Control de Gestión y de Resultados en Entidades Públicas” (junio 1994).
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Y Social – ILPES “Manual de Indicadores de desempeño en el sector público”, (Chile, noviembre 2005)
- Francisco Blanco Illesca “El Control Integrado de Gestión” (México, editorial Limusa, 1994)
- Kaplan y P. Norton “El Cuadro de Mando Integral” (Barcelona, Segunda Edición, 2000)
- Freddy Aliendre “Governance” (La Paz – Bolivia; 2003)
- Ministerio de Educación de Chile “Evaluación del Desempeño” (Chile, 2007)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo” (2007)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD “Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados” (2007)
- Anthony, Robert, “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”, (Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona, 1998).

- Idalberto Chiavenato “Administración de los Nuevos Tiempos” (Mc Graw Hill, Colombia, 2002)
- IBNORCA “Directrices para la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad” (Mayo 2002)
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia 25 de enero de 2009.
- Resolución Suprema N° 225557 “Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones” de 1 de diciembre de 2005.
- “Ley 1178”, Ley de Administración y Control Gubernamentales del 20 de Julio de 1990.
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones”
- Decreto Supremo N° 29894, Estructura organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional, emitido el 7 de febrero de 2.009.
- Decreto Supremo N° 0071, Dirección General de Servicio Civil de fecha 9 de abril de 2009
- Ley General del Trabajo, de fecha 8 de diciembre de 1942.
- Decreto Supremo N° 224 de 23 de Agosto de 1943, Reglamento de la Ley General del Trabajo.
- Ley General de Sociedades Cooperativas de fecha 13 de septiembre de 1958