

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE MEDICINA ENFERMERÍA
NUTRICIÓN Y TECNOLOGÍA MÉDICA
UNIDAD DE POST GRADO



**INSTRUMENTO GERENCIAL DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA UNA EFECTIVA MOVILIDAD DEL
PERSONAL MÉDICO GENERAL DEL SERVICIO
DEPARTAMENTAL DE SALUD DE LA PAZ**

POSTULANTE: Julio César Pardo Boyan
TUTOR: Msc. Dr. Omar Navia

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER
SCIENCIATARUM EN SALUD PÚBLICA**

La Paz – Bolivia
2015

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mi madre, Soledad Boyan Valverde vda. de Pardo, quien me apoya en todo momento y permite que alcance mis objetivos.

Así también la dedicó a mi segunda madre Ana Boyan Valverde quien de la misma forma me apoya y guía con mucho amor.

Gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés, por formarme profesionalmente.

Agradezco también a la institución donde se llevó a cabo la investigación el SEDES La Paz, por permitirme el desarrollo del presente estudio.

Finalmente, agradezco a mi tutor Dr. Omar Navia por su colaboración.

Gracias.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de La Paz, en las cinco redes urbanas del Servicio Departamental de Salud La Paz, institución que acoge a profesionales médicos.

El objetivo general del estudio fue proponer un instrumento gerencial de evaluación de desempeño destinado al personal médico general que permita una efectiva movilidad del SEDES La Paz en sus cinco redes urbanas. Para cumplir este objetivo se realizó un estudio de enfoque mixto, es decir, fue cuantitativo y cualitativo; el tipo de investigación fue descriptivo- propositivo, de corte transversal y diseño no experimental. Respecto a las técnicas de estudio que se aplicó la encuesta obteniendo los datos de 108 profesionales médicos; la entrevista a 5 gerentes de la red y la revisión documental para la búsqueda de información.

Entre los resultados obtenidos, se constató que hay ausencia de un instrumento gerencial de evaluación del personal médico, además la movilidad del personal no tiene un mecanismo conocido lo que conlleva a problemas para cada centro de salud, por el constante cambio de personal médico.

Finalmente, resultado de la presente investigación se realizó una propuesta que consta de dos partes: la primera es un formulario de 32 preguntas, organizadas bajo cinco dimensiones: Conocimiento para el cargo; Calidad de trabajo; Responsabilidad; Cooperación y actitud, ésta se subdivide en Trabajo individual y Trabajo en grupos; la última dimensión es Iniciativa. Adicionalmente, y como segundo componente de la evaluación se propone otro formulario aplicable a la población que se atiende en cada centro de salud donde se esté evaluando. Finalmente, se propone la forma de uso de los formularios.

Palabras clave:

Evaluación de desempeño, movilidad de personal, profesionales médicos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	4
III. JUSTIFICACIÓN.....	6
3.1. Justificación Institucional.....	6
3.2. Justificación Legal.....	7
3.3. Justificación Metodológica.....	7
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
4.1. Caracterización del problema.....	8
4.2. Planteamiento del problema.....	8
4.3. Formulación del problema.....	9
V. OBJETIVOS.....	10
5.1. Objetivo general.....	10
5.2. Objetivos específicos.....	10
VI. HIPÓTESIS.....	11
6.1. Variables.....	11
6.2. Operacionalización de variables.....	12
VII. MARCO TEÓRICO.....	13
7.1. Administración.....	13
7.1.1. Administración de Organizaciones.....	13
7.1.2. Administración Pública.....	14
7.2. Evaluación.....	14
7.3. Desempeño.....	15
7.4. Evaluación del desempeño.....	15
7.4.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	19
7.4.2. Tipos de evaluación.....	20
7.4.3. Proceso de evaluación del desempeño.....	21
7.5. Evaluación Propositiva.....	22

7.5.1.	Principios	23
7.5.2.	Problemas del proceso de evaluación del desempeño	25
7.5.3.	Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño	25
7.6.	Movilidad de personal.....	26
7.7.	Marco Legal	27
7.7.1.	Constitución Política del Estado.....	27
7.7.2.	Ley SAFCO	29
7.7.3.	D.S. No 23318-A, Reglamento de la responsabilidad por la Función Pública de 3/11/92 (D.S. N° 26237, modificatorio al D.S. 23318-A de 29/06/01)	30
7.7.4.	Decreto Supremo N° 26115: NB-SAP de 16 de marzo de 2001	31
VIII.	METODOLOGÍA	41
8.1.	Enfoque de investigación.....	41
8.2.	Tipo de Investigación.....	42
8.3.	Método de Investigación.....	42
8.4.	Ámbito geográfico	43
8.5.	Sujetos de estudio	43
8.6.	Población de estudio	43
8.6.1.	Muestra	44
8.7.	Selección de muestra.....	45
8.7.1.	Criterios de inclusión.....	45
8.7.2.	Criterios de exclusión	45
8.8.	Instrumentos.....	46
8.9.	Procedimiento de la investigación	47
IX.	RESULTADOS	49
9.1.	Resultados de las encuestas	49
9.2.	Resultados de las entrevistas.....	69
X.	DISCUSIÓN.....	72
XI.	PROPUESTA	74
11.1.	Objetivo.....	74
11.2.	Desarrollo.....	74

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
12.1. Conclusiones	83
12.2. Recomendaciones.....	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Operacionalización de variables	12
Cuadro N° 2 Codificación de los informantes	46
Cuadro N° 3 Género del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014	49
Cuadro N° 4 Antigüedad en el cargo, del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014	50
Cuadro N° 5 ¿Usted es evaluado en los aspectos de conocimiento y productividad para ser movido a otro Centro de Salud?.....	51
Cuadro N° 6 ¿Cada cuánto tiempo es sujeto a una evaluación?	52
Cuadro N° 7 ¿Sabe cuál es la forma de evaluación que se usa para la movilización?	53
Cuadro N° 8 ¿Le gustaría que evalúe su conocimiento para que sea sujeto a movilización?.....	54
Cuadro N° 9 ¿Usted cree que evalúan la cantidad de pacientes atendidos, en el Centro de Salud?	55
Cuadro N° 10 ¿Evalúan el cumplimiento de metas diarias?	56
Cuadro N° 11 ¿Usted es evaluado sobre la calidad de su trabajo?	57
Cuadro N° 12 ¿Existe evaluación sobre la calidad de atención médica que brinda usted en su Centro de Salud?.....	58
Cuadro N° 13 ¿Lo evalúan sobre el cumplimiento de normas de programas?	59
Cuadro N° 14 ¿Se evalúan la calidad de los informes que se entregan?	60
Cuadro N° 15 ¿Durante el tiempo que presta sus servicios se evaluó la responsabilidad?	61
Cuadro N° 16 ¿Evalúan el cumplimiento de las normas NAC?	62
Cuadro N° 17 ¿En algún momento se evalúa el trabajo en equipo e individual que se realiza en el Centro de Salud?	63
Cuadro N° 18 ¿La iniciativa y proactividad son evaluados en su desempeño diario?	64
Cuadro N° 19 ¿Para ser movilizado, usted fue sujeto a una evaluación de desempeño?	65

Cuadro N° 20 ¿Conoce usted el sistema de evaluación de desempeño para médicos generales de primer nivel de atención del SEDES La Paz?	66
Cuadro N° 21 ¿Sabe usted si el SEDES La Paz cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para médicos de primer nivel?	67
Cuadro N° 22 ¿Usted es personal institucionalizado?	68
Cuadro N° 23 Resultado de las entrevistas	69
Cuadro N° 24 Dimensiones de evaluación	75
Cuadro N° 25 Indicadores de evaluación.....	75
Cuadro N° 26 Propuesta: Uso de los formularios de evaluación de desempeño	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Género	49
Gráfico N° 2 Antigüedad en el cargo.....	50
Gráfico N° 3 ¿Usted es evaluado en los aspectos de conocimiento y productividad para ser movido a otro Centro de Salud?	51
Gráfico N° 4 ¿Cada cuánto tiempo es sujeto a una evaluación?.....	52
Gráfico N° 5 ¿Sabe cuál es la forma de evaluación que se usa para la movilización?.....	53
Gráfico N° 6 ¿Le gustaría que evalúe su conocimiento para que sea sujeto a movilización?	54
Gráfico N° 7 ¿Evalúan la cantidad de pacientes atendidos, en el Centro de Salud?	55
Gráfico N° 8 ¿Evalúan el cumplimiento de metas diarias?	56
Gráfico N° 9 ¿Usted es evaluado sobre la calidad de su trabajo?.....	57
Gráfico N° 10 ¿Existe evaluación sobre la calidad de atención médica que brinda usted en su Centro de Salud?.....	58
Gráfico N° 11 ¿Lo evalúan sobre el cumplimiento de normas de programas?	59
Gráfico N° 12 ¿Se evalúan la calidad de los informes que se entregan?	60
Gráfico N° 13 ¿Durante el tiempo que presta sus servicios se evaluó la responsabilidad?..	61
Gráfico N° 14 ¿Evalúan el cumplimiento de las normas NAC?.....	62
Gráfico N° 15 ¿En algún momento se evalúa el trabajo en equipo e individual que se realiza en el Centro de Salud?	63
Gráfico N° 16 ¿La iniciativa y proactividad es un indicador para evaluar su desempeño?..	64
Gráfico N° 17 ¿Para ser movilizado, usted fue sujeto a una evaluación de desempeño?.....	65
Gráfico N° 18 ¿Conoce usted el sistema de evaluación de desempeño para médicos generales de primer nivel de atención del SEDES La Paz? ...	66
Gráfico N° 19 ¿Sabe usted si el SEDES La Paz cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para médicos de primer nivel?.....	67
Gráfico N° 20 ¿Usted es personal institucionalizado?.....	68

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un consenso claro entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, acerca de que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radica en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, financieros y tecnológicos: está netamente centrada en el nivel de preparación y la adecuada gestión de los Recursos Humanos. (Durante, 2010).

Por lo que se puede inferir que el destino de una institución depende de la preparación de sus colaboradores, los conocimientos, las habilidades, las motivaciones que posean, en resumen los recursos humanos con que cuente la institución delinearán su propio futuro. En este sentido, se requiere del esfuerzo de los sujetos que compone la institución, este esfuerzo debe ser aprovechado de la mejor manera en bien de la propia corporación. En definitiva, se considera que una institución es más competitiva mientras mejor formado tenga sus recursos humanos.

Esta es una de las razones por las que se debe evaluar constantemente al personal, y más aún del personal médico, porque este grupo de la sociedad se encuentra en contacto con la población, a quienes deben ofrecer el mejor de los servicios. Para llevar adelante la evaluación de desempeño se debe considerar aspectos como el nivel de conocimiento que se tiene del cargo; la calidad de trabajo; la responsabilidad; cooperación y actividad; y la iniciativa que pueda tener el médico evaluado.

Existen también otros modelos para la evaluación como el propuesto por Miller (2005) que considera una pirámide de cuatro niveles. Los dos primeros se constituyen en la base, y está compuesto por los conocimientos (saber) y cómo aplicarlos a casos concretos (saber cómo); el siguiente nivel es (mostrar cómo), donde el profesional debe demostrar todo lo que es capaz de hacer; y finalmente el desempeño (hacer) o lo que el profesional realmente hace en la práctica.

De esta manera, y en relación a la labor médica la presente investigación tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación que se utiliza para el personal médico general que presta sus servicios en el SEDES La Paz, en sus cinco Redes; por otro lado también se analizó el sistema de movilización del personal médico para conocer los mecanismos que se usan para movilizar a un médico, es a partir de este análisis que se pudo diseñar un instrumento gerencial de evaluación del desempeño destinado a todo el personal médico general con el fin de que permita posteriormente una efectiva movilización en el SEDES La Paz.

En las redes urbanas del SEDES La Paz, no se evidencia el uso de mecanismos de evaluación del desempeño del personal que será movido a otro centro de salud, por eso la necesidad de realizar la presente investigación. Si bien en Bolivia existen normativas pertinentes para realizar la evaluación de desempeño expresado en el Sistema de Administración de Personal que corresponde a la Ley SAFCO, ésta no es aplicable al personal médico por las características de trabajo, de esta manera, este colectivo queda sin mecanismos que permitan su evaluación periódica, siendo esta la razón principal para la realización la presente investigación.

Bajo este contexto, el presente estudio se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se tiene la Introducción, como una presentación del estudio; en la segunda parte están los Antecedentes, donde se muestran estudios similares para contextualizar al estudio; en la tercera parte está la Justificación, donde se explican las razones por las que se realizó la investigación. En la cuarta parte se muestra el Planteamiento del problema, donde se explica describe el problema identificado en las cinco redes urbanas del SEDES La Paz.

En la quinta parte se encuentran los Objetivos, tanto el general como los específicos, siendo las guías del estudio. En la parte sexta se encuentra la Hipótesis como una respuesta tentativa a la pregunta de investigación. En la séptima parte se tiene el desarrollo del Marco Teórico, donde se exponen los conceptos referentes al estudio.

En la octava parte está la Metodología, donde se expone el enfoque, tipo, método y técnicas de estudio; también está la descripción de los sujetos de investigación; y el procedimiento que se siguió para realizar la investigación. En la novena parte, se encuentran los Resultados que se obtuvieron del diagnóstico realizado a través de la encuesta y la entrevista. En la siguiente parte está la Discusión, donde se comparó los resultados obtenidos y los resultados de otros estudios.

Para terminar en la décima primera parte se presenta la Propuesta como una opción que puede ser aplicada y solucionar el problema de la movilización de personal sin previa evaluación. Finalmente, en la última parte se desglosa las Conclusiones y Recomendaciones que se realizaron en la investigación.

II. ANTECEDENTES

A continuación, se presentan los estudios identificados con la presente investigación, que son utilizados con el fin de analizar investigaciones similares y hacer comparaciones o reconocer diferencias.

Según Guzmán (2009) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado denominado “Las actitudes y la conducta humana”, en la cual se empleó un tipo de investigación documental; en éste se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

Igualmente, Herra y Rodríguez (2002) de la Universidad Autónoma de Centro América San José de Costa Rica, en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño”, en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento, los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones.

Por otro lado, Contreras (2010) del Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza El Vigía Edo. Mérida en su tesis de grado titulada ‘Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos del 2010’, en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha institución, para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones horizontales y verticales; este estudio es referido con la temática a analizar porque refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Finalmente, el estudio de Lizárbal (2012) menciona que realizó un estudio transversal que permitió analizar datos de una misma población en dos períodos diferentes donde se obtuvieron los siguientes resultados: La productividad global de la población evaluada aumentó en un 91.19% durante el segundo período de evaluación del desempeño, el incremento de productividad es visto inmediatamente 34.3% el primer año post-evaluación y aumenta a 80.9% en el segundo año, con respecto al promedio del primer período.

Estas son algunas de las investigaciones revisadas en torno al tema en cuestión que se realizó y que permite dar un panorama de la situación en la que se encuentra el desempeño de personal médico en otros países.

III. JUSTIFICACIÓN

3.1. Justificación Institucional

El presente trabajo se lo realizó con la finalidad de demostrar que la evaluación de desempeño no es una herramienta punitiva de la gerencia de recursos humanos, sino más por el contrario que utilizada con un instrumento que tenga validez y confiabilidad evitaría el sesgo con el que actualmente se realiza la gestión del recurso profesional médico general en el sector público de salud.

En las cinco redes urbanas del SEDES La Paz, se pudo identificar que no existe un mecanismo de movilidad basado en una evaluación de desempeño, son inciertos los criterios que son tomados en cuenta para remover a un profesional médico. Sin embargo, se hace necesario conocer y usar un método que permita justificar la movilidad de dicho personal.

El presente estudio responde, a una necesidad nacional, institucional y local ya que el tema en estudio se encuentra estipulado bajo la Ley SAFCO, pero con una aplicación muy superficial. Dentro de los criterios de valor de una investigación se sabe que es conveniente realizar el presente estudio debido a que uno de los productos del mismo es la elaboración de un instrumento de evaluación de desempeño para el personal médico cuya implementación, en caso de aprobarse, servirá para determinar en forma científica y consensuada todo movimiento horizontal del personal médico.

Por otro lado, el estudio tiene gran relevancia social debido a que el producto del trabajo beneficiará tanto a la parte patronal como a la parte laboral del SEDES La Paz debido a que aplicándose la evaluación de desempeño los movimientos horizontales del personal médico serán con una justificación científica, por la presencia de un instrumento; siendo así una de las condiciones estipuladas en el reglamento del médico empleado defendido por el Colegio Médico, debido que al existir un documento que justifique el cambio la aceptación será más sencillo para el personal operativo.

De esta manera, se pretende resolver de forma práctica los problemas entre la parte patronal y gremial, como lo es la falta de un procedimiento que permita la efectividad en la movilidad del personal médico; al llenar ese vacío, que hasta la fecha existe en el sistema de administración de personal de la Ley SAFCO, en su Sistema de Evaluación de Desempeño, se dará valor teórico y aporte institucional, además de una utilidad metodológica debido a que se producirá un instrumento de evaluación con validez y confiabilidad.

3.2. Justificación Legal

El presente estudio se justifica legalmente, porque se diseñó un instrumento que permitirá la gestión de evaluación de desempeño del profesional médico general, con este instrumento se cubrirá un vacío legal existente en el SEDES La Paz, en sus cinco redes urbanas, porque se pudo constatar con el diagnóstico que para la movilización del personal médico no se realiza ningún tipo de evaluación, dejando así un vacío legal. Por lo tanto, una vez terminada la presentación formal de la investigación se enviará a la Dirección Técnica de SEDES La Paz, el instrumento diseñado para su consideración como una herramienta aplicable para la evaluación de desempeño; de esta manera se solicitará la implementación del mismo para que los movimientos horizontales del personal médico tengan base científica y no solamente el sentir subjetivo de algunas autoridades.

Se debe aclarar que el personal médico general por las características de su horario de trabajo y otros aspectos no es sometido a la aplicación del Sistema SAP, en su subsistema de Evaluación de Desempeño.

3.3. Justificación Metodológica

La investigación presenta un plan metodológico, que permitirá la adecuación del mismo en futuras investigaciones, debido a su versatilidad. El estudio tuvo un enfoque mixto, dando la posibilidad de amplitud; se consideró también de tipo descriptivo y por el aporte y valor que ofrece al SEDES fue propositivo.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Caracterización del problema

Actualmente, para lograr una óptima gestión de personal, en cualquier Gerencia de Red de Servicios de Salud, en la ciudad de La Paz es necesario tener un conocimiento preciso de la capacidad del personal de salud que realiza sus funciones en la mencionada institución, para que ésta fundamente los movimientos horizontales del mencionado contingente de personas y de esta manera lograr que la gestión del personal sea más justa y que responda a las necesidades de la población y de la gerencia de red de servicios de salud; y de esta manera hacer que la movilización de personal no sea problemática para la parte laboral.

En las cinco Redes del SEDES, en la ciudad de La Paz, se pudo conocer de forma empírica que existe ausencia, al momento, de un instrumento o algún mecanismo de evaluación que permita evaluar adecuadamente al personal de salud en el sistema público, y que por la misma razón se halla sin justificación el movimiento horizontal.

4.2. Planteamiento del problema

La carencia de esta herramienta gerencial de trabajo es latente en todo el sistema público de salud, debido a que el personal médico general no está sujeto plenamente a la Ley SAFCO N° 1178 porque el funcionario médico no cumple con las características laborales que un trabajador regular de 8 horas, siendo ésta una causa para que no se aplique el Subsistema de Evaluación de Desempeño correspondiente al Sistema de Administración de Personal.

Bajo este contexto, el problema identificado radica en el hecho de que actualmente no existe un proceso de evaluación para el personal médico, si es cierto que existe una supervisión del desempeño, pero que es realizada a todo el centro de salud, cada seis meses, ésta no se considera como una evaluación de desempeño al personal médico en particular, porque en esta supervisión se toma en cuenta muchos otros aspectos como la

infraestructura, a la dotación de insumos, entre otros, que no son indicadores de evaluación de desempeño.

Bajo este contexto, cuando se realiza la movilización de profesional médico general, no se rige por una previa evaluación de desempeño, según las entrevistas que se realizaron a los gerentes de cada Red, se supo que no existe una forma clara para la designar la movilización del personal médico, demostrándose así que es una carencia latente; por lo tanto, la movilización se realiza bajo una estructura no formal y sin base objetiva.

Para el cambio de personal médico general no se cuenta con un instrumento que permita identificar y argumentar las razones por las que se debe realizar la rotación. Las rotaciones son inesperadas, en cualquier momento, sin previo estudio o evaluación, lo que a la larga puede causar perjuicios al centro de salud, porque en muchos casos se presenta en cortos lapsos de tiempo, evitando que el médico, a cargo, cumpla con su POAI programado; o por el contrario en ocasiones no se cambia al personal médico por lapsos muy largos, lo que también conlleva dificultades, cuando no se evalúa su desempeño.

Es por esta razón que se considera relevante la realización de la presente investigación, porque es vital contar con un instrumento de evaluación que pueda servir de eje para la movilidad del personal médico a partir de un análisis detallado del rendimiento del profesional médico.

4.3. Formulación del problema

¿Cómo mejorar el trabajo gerencial de evaluación de desempeño para una efectiva movilización del personal médico general del SEDES La Paz?

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

- Proponer un instrumento gerencial de evaluación de desempeño para una efectiva movilidad del personal médico general del Servicio Departamental de Salud La Paz.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar los actuales criterios informales de evaluación del desempeño del personal médico general del Servicio Departamental de Salud La Paz, en sus cinco redes urbanas.
- Describir el marco legal relacionado a la evaluación de desempeño en área de salud.
- Especificar el sistema de movilidad de personal médico del SEDES La Paz.
- Describir el instrumento gerencial de evaluación de desempeño en sus etapas y procedimiento de aplicación.

VI. HIPÓTESIS

El diseño de un instrumento gerencial de evaluación de desempeño permitirá una efectiva movilización del personal médico general del SEDES La Paz en sus cinco redes urbanas.

6.1. Variables

Variable independiente:

Instrumento gerencial de evaluación de desempeño.

Nexo lógico:

Permitirá

Variable dependiente:

Movilidad efectiva del personal médico general.

6.2. Operacionalización de variables

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables

Variable Dependiente	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento
Movilización efectiva del personal	El personal médico presenta constancia en la movilidad del cargo asignado.	Movilidad interna de la Red.	Categorías afectadas por los procesos de movilidad	Entrevistas y encuestas
			Participación en los procesos de movilización	
			Destinos de la movilización irrenunciables	
Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento
Instrumento gerencial de evaluación del desempeño para el personal médico general del SEDES La Paz	Un instrumento de evaluación de desempeño es una herramienta sistémica y periódica que será utilizada para estimar y calcular de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia y eficacia de un trabajador en el realizar de sus tareas y deberes.	Conocimiento sobre el cargo	Aplicación de conocimientos	Propuesta instrumento de evaluación de desempeño
			Dificultad de trabajo	
		Calidad de trabajo	Atención en el trabajo	
			Tareas monótonas y aburridas	
			Tiempo utilizado	
			Presencia de errores en el trabajo	
			Aplicación de conocimientos	
			Desarrollo de otras capacidades en el trabajo	
		Responsabilidad	Alcance de metas	
			Constancia en las tareas	
			Responsabilidad en las tareas	
		Cooperación y actitud	Trabajo individual	
			Trabajo en grupo	
		Iniciativa	Presenta iniciativa	
			Pro-actividad	
Participa de las planificaciones				
Toma de decisiones				

Fuente: Elaboración propia.

VII. MARCO TEÓRICO

7.1. Administración

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano. (Fernández, 2008:14). Como señala Koontz O' Donell (2011), la administración significa la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

“La palabra administrar viene de las palabras latinas “ad” que denota la preposición a, y ‘ministrare’ que significa servir. Muchas definiciones se han dado del verbo administrar, así por ejemplo se dice que administrar es gobernar, regir, dirigir, cuidar, manejar los negocios públicos o privados.” (Aliendre, 2009: 169).

Entonces, la administración de una empresa es una ciencia muy requerida en la actualidad, las instituciones deben cuidar mucho la forma en la que organizan la entidad, para llevarla al éxito; siendo fundamental tener claros objetivos, y cuidar al recurso humano de la misma.

7.1.1. Administración de Organizaciones

Las organizaciones como los individuos, toman decisiones adaptativas continuamente con el objeto de permanecer en un equilibrio dinámico.

Drucker (2008: 47) señala “...la administración es el órgano de la sociedad específicamente encargada de lograr que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de lograr procesos económicos organizados. Refleja el espíritu básico de la época moderna, es la fuerza principal dentro de las organizaciones humanas que coordina las actividades de sus subsistemas y las relaciones que sostienen con el medio ambiente que lo rodea asegurando así su supervivencia”.

7.1.2. Administración Pública

“La Administración Pública es considerar a ésta como estructura, como el conjunto de instituciones que realizan los fines del Estado. Pablo Dermizaky señala: La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades, destinados a la provisión de obras, bienes y servicios”. (Drucker, 2008: 48).

7.2. Evaluación

La evaluación permite valorar y medir desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa los procesos de intervención social. Es posible de manera gradual y sistemática identificar los alcances, logros, obstáculos y limitaciones que se presentan, así también; proponer acciones correctivas para modificar, reestructurar y/o reorientar los rumbos del propio proceso. (Tobón, 2012).

Mediante la evaluación se pretenden determinar los cambios que se deben buscar y por qué, cómo y en qué medida se producen los cambios deseados, el grado en que se alcanzan los objetivos que se han propuesto, la necesidad de modificar las acciones propuestas, la eficacia del programa y/o proyecto en qué forma se deberá de modificar si es que lo requiere.

Es por ello; que el concepto de evaluación puede ser definido de la siguiente manera: “...proceso de operación continua, sistemática, flexible y funcional, que al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizadas y las causas principales de logros y fracasos” (Tobón, 2012: 258).

La evaluación es el proceso por el cual se realiza una medición de la situación de la institución, con base en la comparación de los beneficios que genera y los costos que

requiere, desde algún punto de vista determinado. Cuando se realiza una evaluación, proporciona elementos de juicio necesarios para que se tome decisiones respecto a la ejecución, rechazo o postergación del proyecto o de lo que se esté evaluando. (Llanos, 2014).

7.3. Desempeño

Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Especializado, 2014). El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea. (Pérez, 2012).

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

7.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Madean, 2013).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. (Pérez, 2012).

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Pérez, 2012).

Desde el enfoque de Evaluación de Gerencia se considera la Evaluación por competencias, donde se evalúa a las personas se valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, su comportamiento e incluso sus actitudes. Este enfoque excluye la valoración de la consecución de resultados, sin embargo, señala la forma adecuada de determinados comportamientos para que el trabajo se desarrolle de forma idónea hacia un rendimiento más alto. (Martínez, 2010).

Con este enfoque se valoran determinadas cualidades intangibles y difícilmente cuantificables, que establecen la diferencia entre una actuación satisfactoria y otra insatisfactoria.

Uno de los problemas que plantea este enfoque es que el evaluador ha de ejercer el papel de psicólogo para valorar al individuo, lo que genera una sensación de inseguridad en el evaluado y de recelo o escepticismo en el evaluado.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea, los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación, la participación incrementa el interés y la comprensión.

Bajo este contexto, se percibe la necesidad de que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. (Pérez, 2012).

El proceso para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño.

La "Evaluación del Desempeño" como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

"evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Pérez, 2012).

En resumen se infiere que la evaluación de desempeño es:

- Un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.
- La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización. (Pérez, 2012).

Para algunos autores como Gómez y Mejía (2013) habría que distinguir entre desempeño y rendimiento. Mientras que el rendimiento se refiere al resultado final del trabajo, el desempeño contempla también el proceso o la manera de hacer el trabajo.

Puchol (2003) describe la evaluación del desempeño (EDD) como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta

forma, el máximo responsable (director) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

Pereda y Berrocal citados en Puchol (2003) incluyen dentro del concepto de rendimiento cuatro aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el trabajador.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Algunos evaluadores expertos como lo son Pereda y Berrocal citados en Puchol (2003), creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio, lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Estas ideas erróneas deben trabajarse muy bien antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño si no se quiere que sea un rotundo fracaso. La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Sólo así se conseguirá la participación activa de todos los implicados en el proceso. (Puchol, 2003).

7.4.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. (Pérez, 2012).

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. (Pérez, 2012).

7.4.2. Tipos de evaluación

Para lograr un buen sistema de evaluación es necesario considerar ciertos principios:

- **Evaluación simultánea:** Exige la evaluación institucional, grupal e individual de manera conjunta. Toda la institución debe estar comprometida hacia objetivos claros para dar sentido a la participación del equipo de trabajo y cada uno de los integrantes.
- **Evaluación objetiva:** Debe hacerse sobre bases rectificables y datos no manipulables. Debe ser obtenida a los mismos rangos o niveles independientes de quien los aplique o realice.
- **Evaluación sustantiva:** Hay que evaluar los aspectos sustantivos y no los accesorios, se refiere al cumplimiento de metas, productividad, calidad en el trabajo, entre otros aspectos o también debe considerarse la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- **Evaluación social:** Es fundamental que la evaluación sea social, que los servidores públicos recuerden su calidad de servidores y que sus clientes son los ciudadanos por lo tanto su responsabilidad es atenderlos.
- **Generar compromisos:** La evaluación del desempeño debe estar orientada a alentar el espíritu de responsabilidad y de servicio. No deben evaluar el compromiso

con las reglas o procedimientos, sino el esfuerzo para satisfacer a los usuarios. (Pérez, 2012).

7.4.3. Proceso de evaluación del desempeño

Un proceso de evaluación del desempeño debe ser bien planeado y organizado, para lograr lo anterior conviene descomponerlo en fases, las cuales pueden ser:

- Fase de Planeación.
- Fase de Sensibilización.
- Fase Piloto.
- Fase de Operación Seguimiento y Apoyo.
- Fase de Evaluación. (Pérez, 2012).

7.4.3.1. Fase de planeación

En la fase de planeación se determinan los comportamientos del sistema de evaluación, los instrumentos a utilizar, los datos para evaluar el desempeño, la determinación de agentes evaluados, la filosofía de la evaluación, la retro alimentación y la creación de estímulos para los funcionarios gubernamentales. (Pérez, 2012).

7.4.3.2. Fase de sensibilización

La fase de sensibilización es muy importante. Deben estar vinculados a un proceso de cambio donde se tiene en claro la razón de ser de la institución y se hayan definido en consecuencia la misión, visión y objetivos estratégicos no solo de la organización, sino de las distintas unidades que la componen. (Pérez, 2012).

7.4.3.3. Fase piloto

La fase piloto es muy recomendable, pues permitirá ver si se han previsto todos los aspectos y si es necesario hacer cambios al sistema instrumentado. (Pérez, 2012).

7.4.3.4. Fase de operación y seguimiento

La fase de Operación seguimiento y apoyo corresponde a la puesta en marcha del sistema en toda la institución y presupone el conocimiento de todos los miembros de la organización del significado de este sistema, siendo necesario hacer un amplio seguimiento y fortalecer mediante acuerdos tomados por la alta dirección el inicio de su operación para garantizar el éxito de su implantación. (Pérez, 2012).

7.4.3.5. Fase de evaluación

La fase de evaluación consiste en hacer una revisión/evaluación de los resultados obtenidos con base a los objetivos definidos. En esta etapa es de gran utilidad la referencia del programa piloto el cual estará presente durante todo el uso del sistema.

La evaluación del desempeño se circunscribe en un proceso más amplio de gerencia pública. Un sistema que reconozca el mejor y mayor rendimiento es un factor necesario para la profesionalización de la Administración Pública. La iniciativa de introducir y potenciar la evaluación del desempeño en los servidores públicos se sitúa en el contexto de incorporación de una nueva cultura administrativa. (Pérez, 2012).

7.5. Evaluación Propositiva

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

7.5.1. Principios

Como principio se entiende el valor supremo que dirige la conducta y que asumimos como inviolable si se es coherente entre la práctica y el razonamiento. (Pérez, 2012).

Los principios que rigen la evaluación son:

a. Objetividad

La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:

- Identifica diferentes fuentes - personales y documentales – para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- Utiliza la contrastación de información, proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
- Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
- Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación. (Pérez, 2012).

b. Pertinencia

La evaluación cumple este principio cuando:

- Evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- Facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores. (Pérez, 2012).

c. Transparencia

La evaluación es transparente cuando:

- Hay un amplio conocimiento por parte de los docentes y directivos docentes evaluados de los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación.
- Se acuerda y establece el período laboral que se va a evaluar.
- Se basa en información cualitativa o cuantitativa, fiablemente soportada. (Pérez, 2012).

d. Participación

La evaluación cumple con este principio cuando:

- La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
- El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
- El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dadas en los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.
- El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera. (Pérez, 2012).

e. Equidad

Se cumple este principio cuando:

- El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad.
- El evaluado le asigna la valoración que cada uno se merece.
- Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones. (Pérez, 2012).

7.5.2. Problemas del proceso de evaluación del desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, entre otros.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

Para evitar problemas en la evaluación se puede tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.
- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación. (Pérez, 2012).

7.5.3. Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño

No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área. La misma dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones. Por otro lado resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.

Además se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad. Así también se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino. En tanto se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborar de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño. (Pérez, 2012).

7.6. Movilidad de personal

La movilidad de personal se presenta cuando una persona es cambiada de su puesto por necesidades imperativas de la organización sanitaria, considerando las condiciones laborales y económicas dentro del área de salud.

La movilidad de personal se presenta cuando se dan algunos de los siguientes elementos:

- Traslado de la actividad a otro centro.
- Cambio de ubicación del centro de trabajo.
- Necesidades asistenciales justificadas.
- Cierre del centro de salud.
- Desdoblamiento de los centros de salud.

En los supuestos anteriores, los profesionales afectados serán adscritos a los nuevos puestos con puestos con carácter definitivo.

El destino adjudicado es de carácter definitivo e irrenunciable. El cambio se realiza después de efectuada la notificación. (Consejería de Sanidad, 2012).

7.7. Marco Legal

7.7.1. Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado Plurinacional dispone que la soberanía de Bolivia es inalienable e imprescriptible cuyo ejercicio está delegado a los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial. La independencia y coordinación de estos poderes es la base del Gobierno. (Constitución Política del Estado Plurinacional, 2010). Las funciones del Poder Público son:

- ✓ *El Poder Legislativo* reside en el Congreso Nacional compuesto de dos Cámaras: Diputados y Senadores.
- ✓ *El Poder Judicial* se ejerce por la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Superiores de Distrito, Tribunales y Juzgados.
- ✓ *El poder Ejecutivo* se ejerce por el Presidente de la República conjuntamente con los Ministros componentes del Poder Ejecutivo.

En el Capítulo IV denominado Servidoras públicas y Servidores públicos, en éste se describe con detalle quienes son, cuáles son sus derechos y obligaciones, que a continuación se detalla.

En el *Art. 232*. 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. (Constitución Política del Estado Plurinacional, 2010)

En el *Art. 235*. Son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos:

- ✓ Cumplir la Constitución y las leyes.
- ✓ Cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los principios de la función pública.

- ✓ Prestar declaración jurada de bienes y rentas antes, durante y después del ejercicio del cargo.
- ✓ Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública.
- ✓ Respetar y proteger los bienes del Estado, y abstenerse de utilizarlos para fines electorales u otros ajenos a la función pública. (Constitución Política del Estado Plurinacional, 2010).

El *Art. 236*. Son prohibiciones para el ejercicio de la función pública:

- ✓ Desempeñar simultáneamente más de un cargo público remunerado a tiempo completo.
- ✓ Actuar cuando sus intereses entren en conflicto con los de la entidad donde prestan sus servicios, y celebrar contratos o realizar negocios con la Administración Pública directa, indirectamente o en representación de tercera persona.
- ✓ Nombrar en la función pública a personas con las cuales tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. (Constitución Política del Estado Plurinacional, 2010).

El *Art. 237. I*. Son obligaciones para el ejercicio de la función pública:

- ✓ Inventariar y custodiar en oficinas públicas los documentos propios de la función pública, sin que puedan sustraerlos ni destruirlos. La ley regulará el manejo de los archivos y las condiciones de destrucción de los documentos públicos.
- ✓ Guardar secreto respecto a las informaciones reservadas, que no podrán ser comunicadas incluso después de haber cesado en las funciones. El procedimiento de calificación de la información reservada estará previsto en la ley. (Constitución Política del Estado Plurinacional, 2010).

Bajo este entendido la Ley determina las sanciones en caso de violación de estas obligaciones.

7.7.2. Ley SAFCO

La Ley N° 1178 SAFCO regula la relación de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales con los *Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública*, mediante sus artículos 17°, 18° y 19° respectivamente.

Son ocho los sistemas que regula la Ley N° 1178 y están agrupados por actividades y establecidos en el art. 2° y son los siguientes:

a. *Para programar y organizar las actividades:*

Sistema de Programación de Operaciones (SPO)

Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Sistema de Presupuesto (SP)

b. *Para Ejecutar las actividades programadas*

Sistema de Administración de Personal (SAP)

Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Sistema de Tesorería y Crédito Público (ST y CP)

Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)

c. *Para Controlar la gestión del sector público*

Control Gubernamental integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior. (Ley N° 1128, 2010).

7.7.2.1. Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas; para los sistemas de: Programación de Operaciones; Organización Administrativa, Presupuesto, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada. Y el Sistema de Inversión Pública.

La Contraloría General de la República; para el Sistema de Control Gubernamental.

El Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación; para el Sistema Nacional de Planificación.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI; para el Sistema de Control de toda captación de recursos.

Banco Central de Bolivia; Para el Sistema de intermediación financiera. (Ley N° 1128, 2010).

7.7.2.2. Responsables de la implantación de la Ley 1178

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).

7.7.3. D.S. No 23318-A, Reglamento de la responsabilidad por la Función Pública de 3/11/92 (D.S. N° 26237, modificadorio al D.S. 23318-A de 29/06/01)

La Ley 1178, establece que todos los servidores públicos sin distinción de jerarquía, respondan por sus acciones u omisiones, no sólo de los objetivos a los que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.

Este decreto Supremo, surge en cumplimiento al Art. 45 de la Ley SAFCO, estableciendo responsabilidades por la función pública:

Responsabilidad Administrativa. Cuando la acción u omisión contraviene el ordenamiento jurídico-administrativo y las normas que regulan la conducta funcionaria del servidor público, recae sobre los servidores públicos determinada a través del proceso administrativo de cada entidad pudiendo establecerse como sanción desde una multa, suspensión hasta la destitución. (Decreto Supremo N° 23218, 2012).

Responsabilidad Ejecutiva. Emerge de la gestión deficiente o negligente así como el incumplimiento de los mandatos expresamente señalados en la Ley 1178. Es una responsabilidad propia de los máximos ejecutivos o ex autoridades de las entidades de sector público, se establece por actos como la falta de medición de cuentas, no entregar a la Contaduría General del Estado los estados financieros dentro de los tres meses de concluido el periodo fiscal, no haber puesto en funcionamiento los Sistemas de Administración y

Control, las sanciones establecidas incluyen la destitución o suspensión sin goce de haberes.

Responsabilidad Civil. Emerge del daño al Estado valuable en dinero. Se origina cuando la falta es cometida por el servidor público o personas naturales o jurídicas privadas que causen daño al estado.

Responsabilidad Penal. Cuando la acción u omisión de los servidores públicos o de los particulares se encuentra tipificada como delito en el código penal y definido como delito. (Decreto Supremo N° 23218, 2012).

7.7.4. Decreto Supremo N° 26115: NB-SAP de 16 de marzo de 2001

Es el elemento normativo que sirve de base fundamental para el diseño de mecanismos del sistema, que según la Ley debe aplicarse en todas las entidades del sector público.

En su art.1° (Finalidad Normas Básicas), tiene por objeto regular el SAP y la Carrera Administrativa, en el marco de la CPE, la Ley N° 1178, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

En su art. 7° (Concepto), el SAP es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

7.7.4.1. Componentes del Sistema de Administración de Personal

En el art. 8° menciona su estructura en base a los siguientes Subsistemas:

- a) Subsistema de Dotación de Personal
- b) Subsistema de Evaluación del Desempeño
- c) Subsistema de Movilidad de Personal
- d) Subsistema de Capacitación Productiva.

e) Subsistema de Registro. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Cabe mencionar que para el desarrollo del presente trabajo se optó por tres subsistemas de importancia, los cuales son los siguientes:

a) Subsistema de Dotación de Personal

Las NB – SAP en su artículo 11 indica que es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Sus objetivos son:

- Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos.

Este subsistema comprende 8 procesos:

1. Clasificación, valoración y remuneración de puestos.

En el artículo 13 indica que serán determinados en su Reglamento Específico, en el marco de las directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal. Por otro lado a través de su estructura organizacional de la entidad se tiene una subdivisión en categorías definidas como superior, ejecutivo y operativo. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

2. Cuantificación de la demanda de personal

En su art. 14 menciona que consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere cada entidad para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario. Debe acompañar la planificación institucional de largo plazo (estratégica) y la planificación operativa de corto plazo (anual). Permite identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica

3. Análisis de la Oferta interna de personal

En su artículo 15 señala que es debido relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.

Este proceso permitirá por una parte, establecer la adecuación persona-puesto y por otra, los planes de carrera individuales que deben integrar la información necesaria para la elaboración del plan de personal y la toma de decisiones sobre las acciones de personal a seguirse. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

4. Formulación del Plan de Personal

En el artículo 16 indica que a partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y considere los siguientes aspectos:

- a. Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo,
- b. Estrategias para la reasignación o adecuación de personal,

- c. Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- d. Estrategia de capacitación institucional. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

5. Programación Operativa Anual Individual

En su artículo 17 se establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño y se tomará en cuenta la determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados; la Programación Operativa Anual Individual (POAI) de cada funcionario de carrera, una vez aprobada, deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación; y finalmente la programación operativa anual individual contendrá la identificación, descripción y especificación. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

6. Reclutamiento y Selección de personal

A través de su artículo 18 procura atraer candidatos idóneos a la Administración Pública. Se fundamenta en los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de condiciones de selección. Se realizará mediante convocatorias internas y externas. La selección proveerá a la entidad pública el personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

7. Inducción o Integración

En el artículo 19 se determina que es el conjunto de acciones que realiza el jefe inmediato superior para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor público recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, los objetivos, las políticas, las normas y reglamentos, los planes, los programas y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora, así como su correspondiente Programación Operativa Anual Individual.

8. Evaluación de confirmación

En el artículo 20 señala que los servidores públicos recién incorporados a la entidad y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto, y se realizará una vez que haya agotado el periodo probatorio. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

- a. El resultado de la evaluación de confirmación servirá para determinar la continuidad del servidor público recién incorporado a la entidad, la continuidad del servidor público ascendido en un puesto.
- b. El servidor público evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria al resultado de la evaluación de confirmación, sujetándose al procedimiento establecido al efecto en las presentes Normas Básicas.
- c. En el reglamento específico de la entidad se deberá definir la metodología, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluación de confirmación.
- d. El resultado de la evaluación de confirmación de los funcionarios de carrera será registrada en la Superintendencia de Servicio Civil.

b) Subsistema de Evaluación del Desempeño

Las NB-SAP en su artículo 22° definen que es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento del POAI de los servidores públicos con relación al logro de los objetivos, funciones que desempeña y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Sus objetivos son:

- Evaluar a los servidores públicos de carrera en su desempeño.
- Registrar la productividad de los funcionarios que no estén sujetos a la Carrera Administrativa.

- Servir como elemento de referencia para la otorgación de incentivos.
- Generar información para mejorar el desempeño de la entidad, en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- Identificar casos de rendimiento insatisfactorio, para tomar las acciones que correspondan.

Este subsistema Comprende dos 2 procesos:

1. Programación de la Evaluación del Desempeño

Las NB-SAP en su artículo 25° determinan que es un conjunto de acciones en las que se definen objetivos, alcance, factores y grados de evaluación, instrumentos y plazos.¹

2. Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Es el proceso mediante el cual se lleva a efecto la evaluación, en él se contrastan los resultados programados (en el POAI) y los resultados realmente alcanzados.

c) Subsistema de Movilidad de Personal

A través del artículo 27 define que la movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

La movilidad se funda en la igualdad de oportunidad de participación, la capacidad en el desempeño y transparencia.

¹ D.S. 26115 Normas Básicas del SAP de 16/03/2001 , art 25

Sus objetivos son:

- Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Este subsistema comprende 4 procesos:

1. Promoción

En el artículo 29 señala que es la promoción es el movimiento vertical u horizontal de un servidor público dentro de la entidad. Mencionando que la promoción vertical es el cambio de un servidor público de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, implica mayores facultades y remuneración. Por otro lado, la promoción horizontal es la posibilidad del servidor público de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

2. Rotación

En el artículo 30 se determina como cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en una misma entidad para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia. Cabe mencionar que la entidad programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

3. Transferencia

En su artículo 31 indica que la transferencia es el cambio permanente de un servidor público de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma entidad u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el servidor público y las entidades involucradas. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

4. Retiro

En el artículo 32 se muestra que el retiro es la terminación del vínculo laboral que une a la entidad con el servidor público. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales: renuncia, jubilación, invalidez, evaluación negativa, dos evaluaciones consecutivas, destitución, abandono o supresión del puesto, asignación al mismo puesto si cumpliera los mismos requisitos, en caso de supresión del puesto debe ser comunicada con 30 días de anticipación, retiro forzoso, asignación de menor salario al actual, prisión formal y rescisión de contrato eventual

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las presentes Normas Básicas. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

d) Subsistema de Capacitación Productiva

La capacitación productiva es el desarrollo integral del funcionario y el impacto se mide en el desempeño de sus actividades organizacionales y los resultados logrados en un periodo determinado. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Sus objetivos son:

- Mejorar permanentemente el desempeño del funcionario y en consecuencia los resultados de la entidad.
- Preparar al servidor público para la promoción en la Carrera administrativa.
- Prestar un eficiente y efectivo servicio a la sociedad.

Este subsistema Comprende cuatro (4) procesos

1. Detección e Necesidades de Capacitación

Las NB-SAP en su art 35° señala que es el proceso que identifica los problemas organizacionales y del puesto, que obstaculizan la consecución de los objetivos establecidos en la POA y el POAI, a partir de la evaluación del desempeño y otros instrumentos aplicados por la entidad. Tiene carácter inexcusable e integral. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

2. Programación de la Capacitación Productiva

Es el conjunto de acciones que se prevén para llevarlas a cabo en la ejecución de la capacitación. Este proceso se sustenta en la detección de necesidades de capacitación. Se traduce en el Programa Anual de Capacitación (PAC).

3. Ejecución de la Capacitación Productiva

Se refiere al cumplimiento del PAC. En otras palabras, es la realización de: Cursos, seminarios, talleres, conferencias, coloquios, simposios, paneles, otros. En los cuales participan instructores (facilitadores), especialistas, moderadores, equipos de trabajo y estudiantes (capacitando). (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

4. Evaluación de la Capacitación y sus Resultados

Valoración que se realiza, a la conclusión de cada evento de capacitación.

d) Subsistema de Registro

Es la generación, organización y actualización de información relativa al SAP, para facilitar su mantenimiento, funcionamiento y control. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Sus objetivos son:

- Registrar y controlar la información y acciones relacionadas con el personal de la entidad, así como los cambios que éstas generen.
- Disponer de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos, que facilite la toma de decisiones.
- Desarrollar un sistema de generación de estadísticas e información, sobre las principales características del personal de la entidad.
- Proveer al SNAP, información para la actualización del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), que permita evaluar el desarrollo de la función de personal en los sectores sujetos a la aplicación de la Ley 2027 E.F.P. y las NB-SAP. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

Este subsistema Comprende tres (3) procesos:

1. Generación de Información

Es la producción de un conjunto de datos que permiten el funcionamiento del SAP.

2. Organización de la Información

Es el archivo sistemáticamente ordenado de los documentos físicos e informáticos de la entidad.

3. Actualización de la Información

Es un proceso permanente de retroalimentación del subsistema de registro. (Decreto Supremo N° 26115, 2001).

VIII. METODOLOGÍA

Toda investigación debe estar guiada por una estrategia metodológica, la cual se compone de actividades, técnicas e instrumentos que organizados desde una perspectiva orientan el desarrollo del estudio de un objeto específico. Por lo tanto, a continuación se presenta el desglose de la estrategia metodológica de investigación propuesta.

8.1. Enfoque de investigación

El enfoque utilizado fue el **cuantitativo**, el mismo fue considerado porque se usó la recolección de datos para probar una hipótesis, con base numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. (Hernández y otros, 2006: 5). En este sentido, este enfoque permitió el uso de la encuesta para conocer aspectos concernientes a los instrumentos que se usan para evaluar el desempeño laboral del personal médico.

Sin embargo, es necesario hacer notar que también se usó el enfoque **cuantitativo**, entendido como un enfoque por el cual se obtuvo las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus experiencias, o algún otro dato subjetivo; por esto se recurrió al uso de técnicas pertenecientes a éste como la entrevista. (Hernández y otros, 2006: 8). Con este enfoque lo que se pretendió fue evaluar los sucesos del proceso de evaluación y su relación

con la movilidad de personal. Por lo tanto, se considera una investigación de enfoque mixto.

8.2. Tipo de Investigación

Se pretende analizar la situación actual sobre la forma de evaluación del desempeño del personal médico que se utiliza para la movilización del mismo personal, es por esa razón que el tipo de investigación para el presente trabajo fue por un lado **descriptivo**, siendo que este tipo de investigaciones "...buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis". (Hernández y otros, 2006: 102). También fue considerado **propositivo**, siendo que resultado del diagnóstico se diseñó un modelo de instrumento de evaluación para el personal que presta sus servicios en el SEDES en sus cinco redes urbanas, buscando una efectiva movilidad de personal a partir de un análisis previo.

Adicionalmente, se consideró de diseño **no experimental**, porque no se manipuló ninguna variable, sino simplemente se las observó en su estado natural; siguiendo esta línea metodológica fue de corte **transversal**, puesto que se recogió los datos en un momento específico de tiempo, en el Servicio Departamental La Paz en sus cinco redes urbanas. (Koria, 2007: 208).

8.3. Método de Investigación

El método que se siguió en la investigación fue, por un lado, el **deductivo** porque este método permitió el análisis de la totalidad de reglas y proceso con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de las hipótesis. (Urzua y otros, 2010). De esta manera, el método deductivo fue de gran ayuda porque permitió ver el problema, primero de forma general para identificar conclusiones específicas.

Por otro lado, se usó el método **inductivo**, que suele caracterizarse como un raciocinio que va de lo singular o particular a lo general o universal. (Urzua y otros, 2010). Este método se usó al momento de la aplicación de las entrevistas.

8.4. Ámbito geográfico

El presente estudio se realizó en el ámbito geográfico de la ciudad de La Paz, específicamente en el Servicio Departamental La Paz en sus cinco Redes urbanas.

8.5. Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio para el presente trabajo fueron, por un lado, todos los médicos generales que prestan sus servicios profesionales en los servicios de primer nivel de las cinco redes urbanas de la ciudad de La Paz, dependientes del Servicio Departamental de Salud La Paz. Asimismo, se trabajó con los gerentes de cada una de las redes, estas personas son las conocedoras del proceso de movilización y evaluación.

8.6. Población de estudio

La población a tomarse en cuenta fueron dos grupos. El primer grupo estuvo compuesto por los profesionales médicos que prestan sus servicios en el Servicio Departamental de Salud La Paz; el mismo estuvo conformado por 150 médicos, entre hombres y mujeres. Debido a la cantidad se aplicó una muestra representativa que más adelante se explica.

El segundo grupo de trabajo fueron los Coordinadores Técnicos de las cinco redes del SEDES La Paz, éste grupo fue elegido porque es el personal empapado y conocedor sobre la forma de movilizar y evaluar al médico. Este grupo estuvo compuesto por 5 gerentes, y al ser tan reducido el número se trabajó con todos ellos.

8.6.1. Muestra

La muestra es el subconjunto de sujetos que representan a la población. Para el presente estudio se consideró una muestra probabilística que fue establecida en función al número de médicos que conforman la Red de Salud de la gestión 2013, obteniendo lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente: Koria, (2007)

Donde:

n = Tamaño de la muestra	= x
Z = Nivel de confianza	= 95% = 1.96
N = Población de estudio	= 150 Médicos
e = Error de estimación	= 0.10
p = Probabilidad de éxito	= 0.5
q = Probabilidad de fracaso	= 0.5

Sustituyendo los datos en la fórmula se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 150}{(150 * 0.05^2) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 150}{(150 * 0.0025) + (3.8416 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{144.06}{(0.375) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{144.06}{1.3354}$$

Por lo tanto, se tuvo

$$n = 107.8777894$$

$$n = 108 \text{ médicos}$$

Considerando que se tuvo un total de 150 profesionales médicos generales que prestaron sus servicios en las cinco redes urbanas de la ciudad de La Paz y haciendo el cálculo del tamaño muestral para el estudio descriptivo, se aplicó la fórmula estadística con un margen de error del 5% y una probabilidad de éxito del 5% se obtuvo una muestra de 108 médicos pertenecientes a las cinco redes del SEDES La Paz.

8.7. Selección de muestra

8.7.1. Criterios de inclusión

Se debió cumplir con los siguientes criterios de inclusión:

- Médicos generales que pertenecen a las cinco redes urbanas de Salud, de la ciudad de La Paz.
- Médicos generales con antigüedad mayor a 6 meses.

8.7.2. Criterios de exclusión

Se cumplió los siguientes criterios de exclusión:

- Médicos generales que no pertenezcan al Servicio Departamental de Salud de La Paz.
- Médicos generales con antigüedad menor a 6 meses.

8.8. Instrumentos

Para realizar el presente trabajo se utilizaron dos instrumentos:

- El primer instrumento utilizado fue la entrevista, para realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño en el Servicio Departamental de Salud La Paz que fue aplicado a los cinco Coordinadores Técnicos del área urbana de La Paz. Para cumplir este fin fue necesario codificar a los informantes para utilizar adecuadamente la información:

Cuadro N° 2 Codificación de los informantes

RED	INFORMANTE	CÓDIGO
Red – 1	Coordinador técnico	CT-RED-1
Red – 2	Coordinador técnico	CT-RED-2
Red – 3	Coordinador técnico	CT-RED-3
Red – 4	Coordinador técnico	CT-RED-4
Red – 5	Coordinador técnico	CT-RED-5

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los códigos que se usaron para el uso de la información en el análisis fueron los explicados en el cuadro N°2.

- El segundo instrumento fue la encuesta que se aplicó al personal operativo médico, el mismo se llevó adelante en un tiempo de un mes, con apoyo del instrumento el cuestionario de preguntas cerradas para facilitar su tabulación. Se aplicó a la muestra elegida de 108 médicos.

- Finalmente, se usó la revisión documental, que permitió la recogida de información a través de la búsqueda de libros, tesis, artículos, revistas especializadas, entre otros.

Los mismos instrumentos fueron validados a través de la revisión de expertos en el tema que dieron su conformidad con el instrumento firmando al pie del mismo. Los expertos fueron tres conocedores del tema.

8.9. Procedimiento de la investigación

El procedimiento que se siguió para llevar a cabo la presente investigación fue el siguiente:

- **Primero:** Lo primero fue plantear el problema, el mismo que fue analizado a partir de la propia experiencia, buscando elementos que permitan demostrar la presencia de este problema.
- **Segundo:** Se inició con la búsqueda y revisión de documentación que permita conocer más sobre la investigación que se estaba realizando. En esta revisión documental se pudo identificar autores que hablan sobre la evaluación del desempeño y la movilidad de personal.
- **Tercero:** Una vez que se tuvo la suficiente bibliografía revisada se elaboró la operacionalización de variables, lo que permitió el desarrollo de los instrumentos de investigación, con el fin de pasar al diagnóstico. La encuesta y la entrevista fueron revisados por dos expertos conocedores del tema y que dieron su visto bueno, lo que dio paso a la continuación de la investigación. Como una forma de demostrar dicha revisión se solicitó que los expertos firmen al pie de los instrumentos para certificarlos.
- **Cuarto:** Posteriormente, se inició con la aplicación de los instrumentos, esta fue la etapa más difícil, debido a la dificultad de encontrar a los profesionales médicos,

debido que la Red tiene sus instalaciones en lugares bastante alejados dando accesibilidad a las laderas atención médico. En este sentido, se recorrió por toda las cinco Redes del SEDES en la ciudad de La Paz. Para esto se obtuvo a través de una fórmula estadística el número de médicos a los que debería llegarse; en el caso de la entrevista, se aplicó a cada uno de los Coordinadores Técnicos de cada red, se eligió al nivel gerencial por su conocimiento del manejo de cada red.

- **Quinto:** Una vez que se contó con la información de las encuestas y las entrevistas se procedió a la tabulación y sistematización de la información, para esto se recurrió al apoyo de la hoja de cálculo Excel de Microsoft, en el caso de los datos cuantitativos, para los datos cualitativos se realizó cuadros para vaciar la información.
- **Sexto:** Después de conocer los resultados del diagnóstico, y conociendo con certeza que no existía ningún instrumento que sirva para evaluar el desempeño al momento de movilizar al personal se procedió al diseño de un instrumento, considerando la mayor cantidad de variables que permitan justamente una evaluación efectiva y fácil.
- **Séptimo:** Para la presentación del instrumento de diseño una propuesta para su aplicación y seguimiento. Finalmente, se realizó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

IX. RESULTADOS

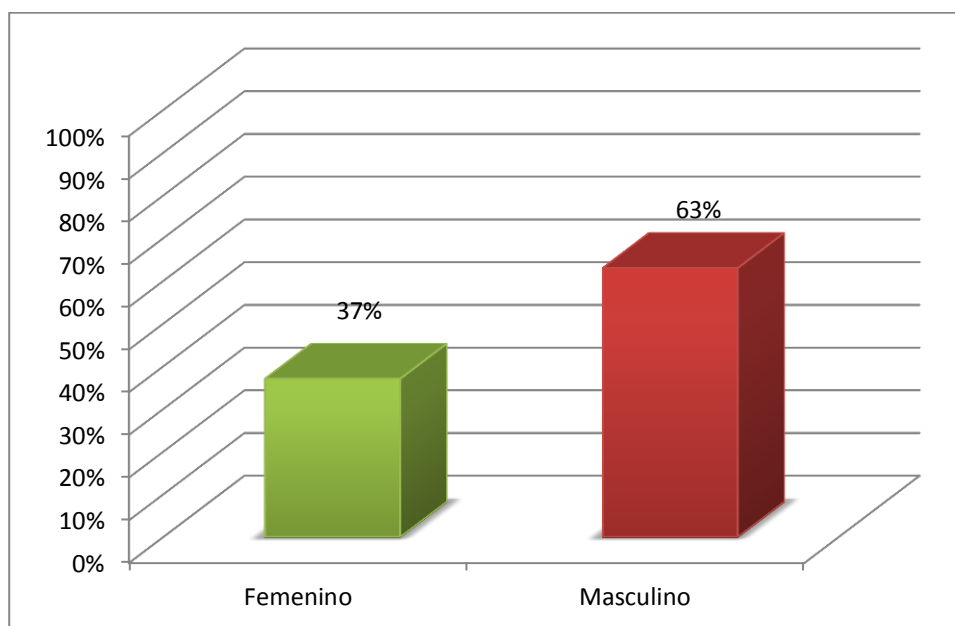
9.1. Resultados de las encuestas

Cuadro N° 3 Género del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	40	37%
Masculino	68	63%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 1 Género del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

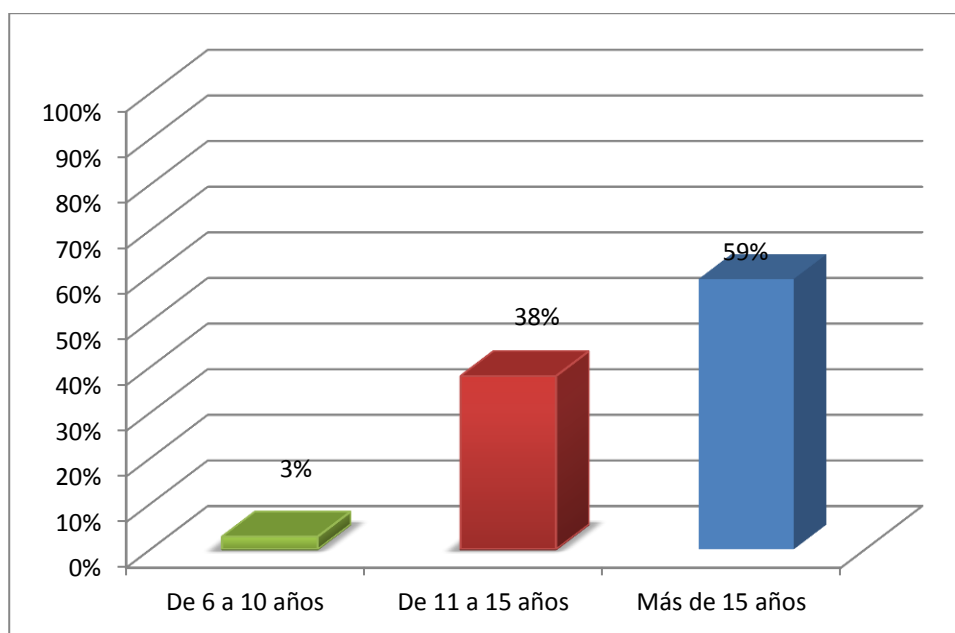
Al realizar la encuesta diagnóstica en los datos generales muestran que el 63% del personal médico está constituido por el género masculino; y el 37% por el género femenino.

Cuadro N° 4 Antigüedad en el cargo, del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 6 a 10 años	3	3%
De 11 a 15 años	41	38%
Más de 15 años	64	59%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 2 Antigüedad en el cargo, del personal médico de las cinco redes del SEDES La Paz, 2014



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Respecto a la antigüedad en el cargo del personal médico, la mayoría contaba con más de 15 años de antigüedad; asimismo el 38% contaba con una antigüedad entre 11 a 15 años; y el 3% contaba con 6 a 10 años. Por lo que se identifica el mayor porcentaje de los profesionales que prestaban sus servicios cuentan con experiencia. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta diagnóstica dirigida al personal médico.

Cuadro N° 5

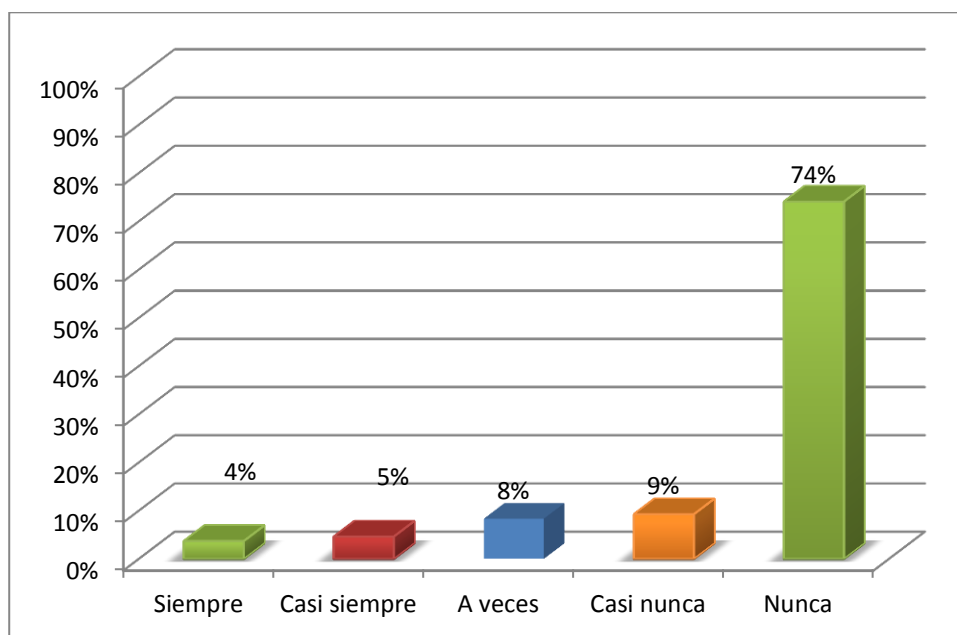
¿Usted es evaluado en los aspectos de conocimiento y productividad para ser movido a otro Centro de Salud?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	4%
Casi siempre	5	5%
A veces	9	8%
Casi nunca	10	9%
Nunca	80	74%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 3

¿Usted es evaluado en los aspectos de conocimiento y productividad para ser movido a otro Centro de Salud?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

En respuesta a la pregunta se tiene que el 74% afirmó que nunca es evaluado; por otro lado el 9% dijo que casi nunca los evalúan; pero hubo un 8% que dijo que a veces son evaluados. En posición contraria el 4% dijo que siempre son evaluados; y el 5% dijo casi

siempre. Este grupo de personas que afirma ser evaluado es menor, en relación a la mayoría que dijo no ser evaluado.

Cuadro N° 6

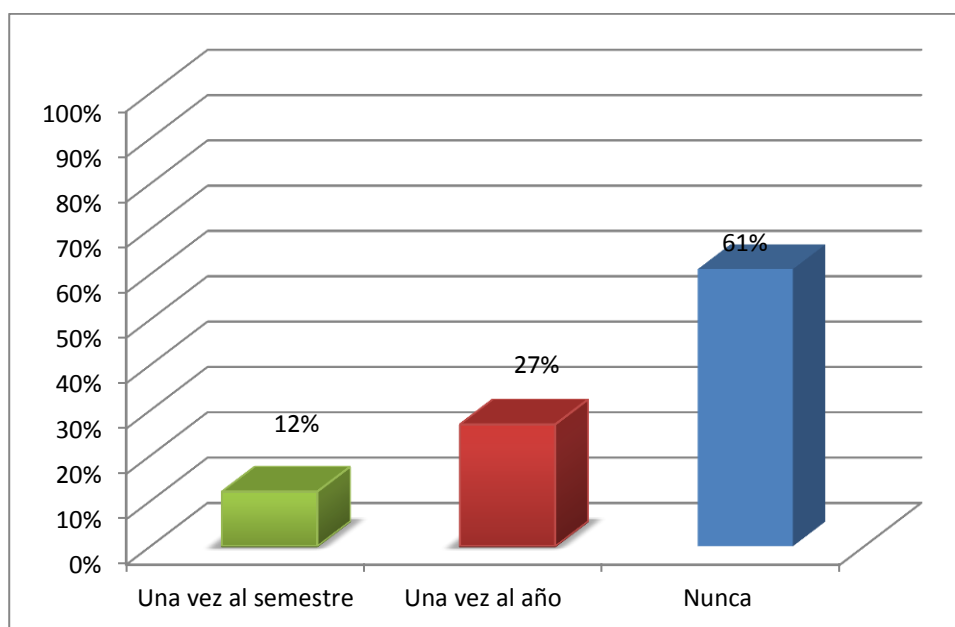
¿Cada cuánto tiempo es sujeto a una evaluación?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al semestre	13	12%
Una vez al año	29	27%
Nunca	66	61%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 4

¿Cada cuánto tiempo es sujeto a una evaluación?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

El personal que fue encuestado afirmó que nunca es sujeto a evaluación de desempeño, siendo un 61%; el 27% dijo que una vez al año es evaluado; y el 12% dijo que una vez al semestre.

Cuadro N° 7

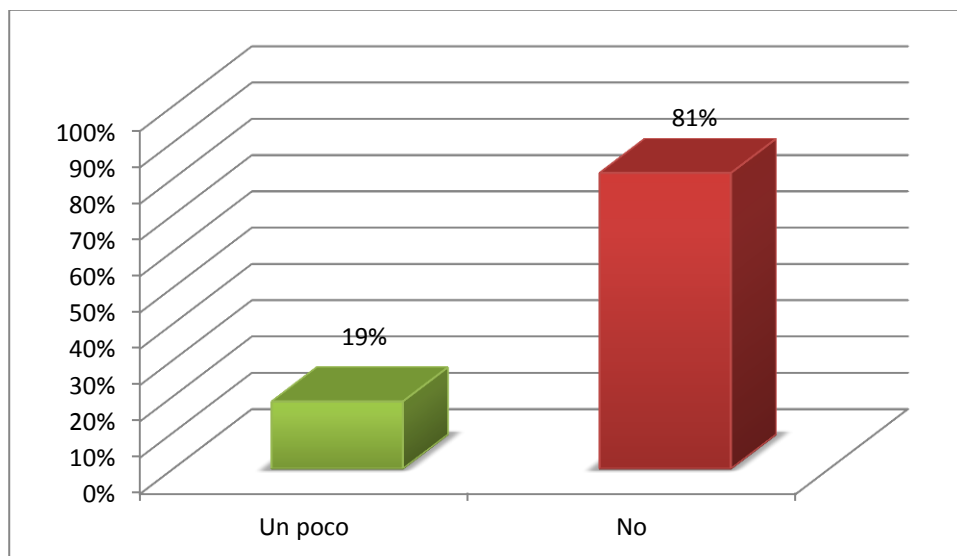
¿Sabe cuál es la forma de evaluación que se usa para la movilización?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Un poco	20	19%
No	88	81%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 5

¿Sabe cuál es la forma de evaluación que se usa para la movilización?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

También se preguntó si se conocía la forma de evaluación para realizar la movilización el 81% respondió que no sabe cómo se evalúa para mover al personal; el 19% afirmó que conoce un poco, siendo que este tema debería ser conocido por todo profesional para conocer los mecanismos de movilización existentes.

Cuadro N° 8

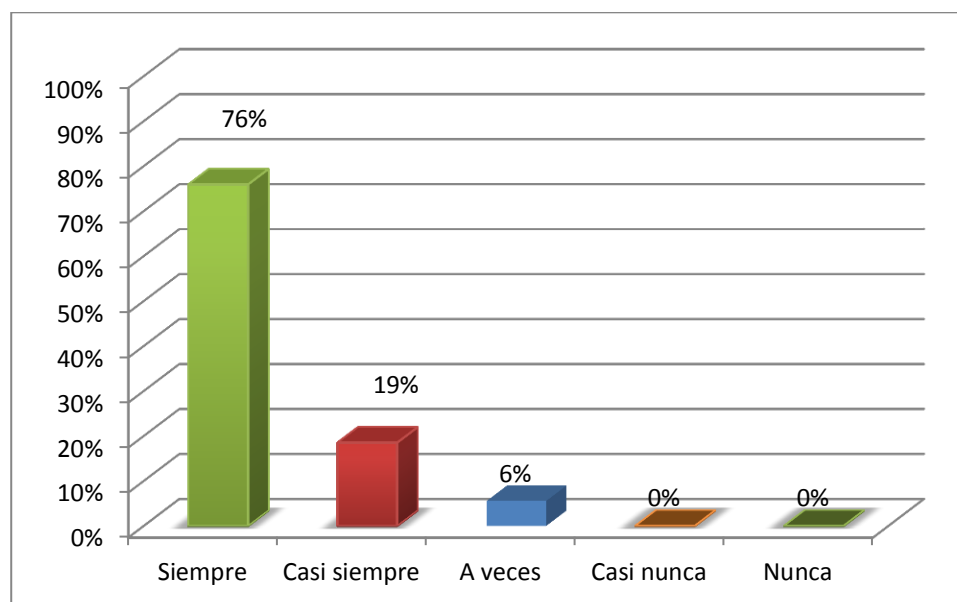
¿Le gustaría que evalúe su conocimiento para que sea sujeto a movilización?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	82	76%
Casi siempre	20	19%
A veces	6	6%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 6

¿Le gustaría que evalúe su conocimiento para que sea sujeto a movilización?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Al 76% del personal médico que se encuestó le gustaría siempre ser evaluado; al 19% le gustaría casi siempre; y al 6% a veces. Lo que muestra que el personal médico está dispuesto a ser sujeto a una evaluación que les permita conocer la situación en la que se encuentra.

Cuadro N° 9

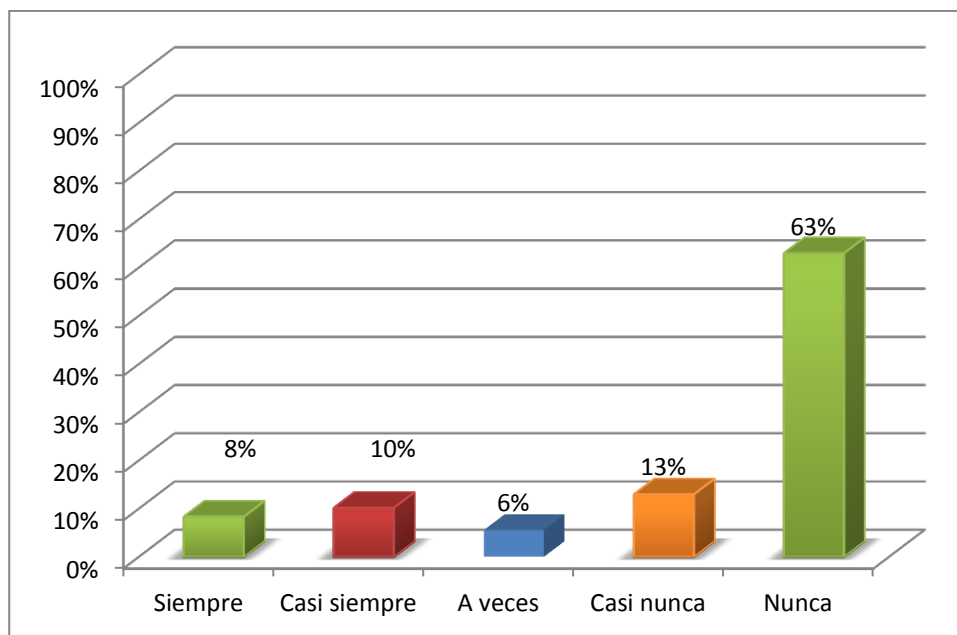
¿Usted cree que evalúan la cantidad de pacientes atendidos, en el Centro de Salud?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	8%
Casi siempre	11	10%
A veces	6	6%
Casi nunca	14	13%
Nunca	68	63%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 7

¿Usted cree que evalúan la cantidad de pacientes atendidos, en el Centro de Salud?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Sobre la evaluación que se realiza a la cantidad de pacientes el 63% dijo que nunca se evalúa este aspecto; el 13% afirmó que casi nunca se evalúa este aspecto; el 10% dijo que casi siempre se realiza esta evaluación.

Cuadro N° 10

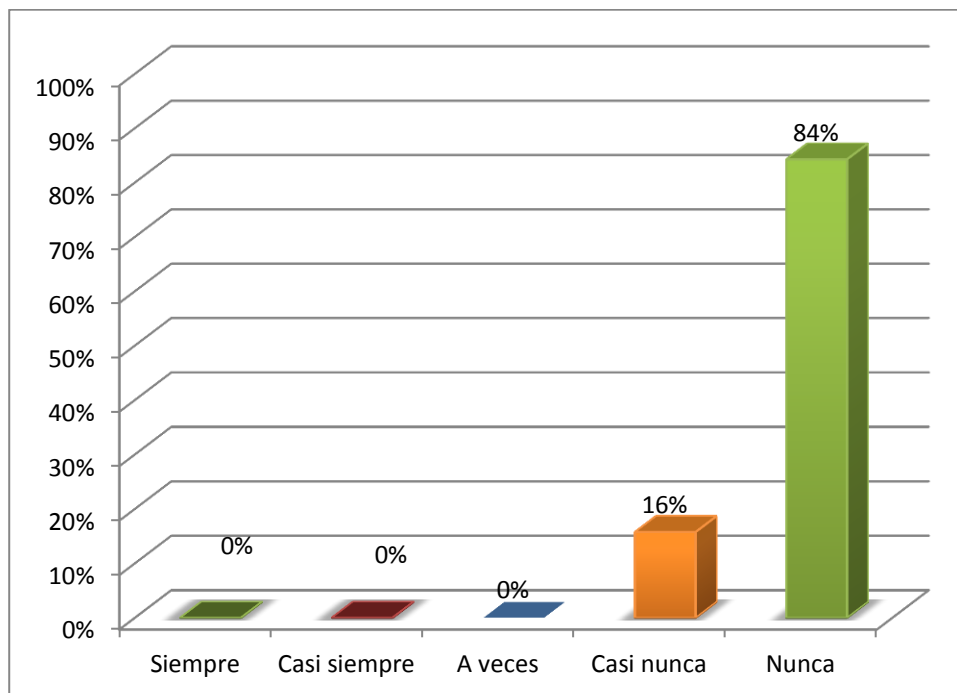
¿Evalúan el cumplimiento de metas diarias?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	17	16%
Nunca	91	84%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 8

¿Evalúan el cumplimiento de metas diarias?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

El cumplimiento de las metas diarias es un aspecto que no es evaluado, el 84% de las personas encuestadas dijeron que nunca se evalúa este aspecto; hubo un 16% que dijo que casi nunca se evalúa este aspecto.

Cuadro N° 11

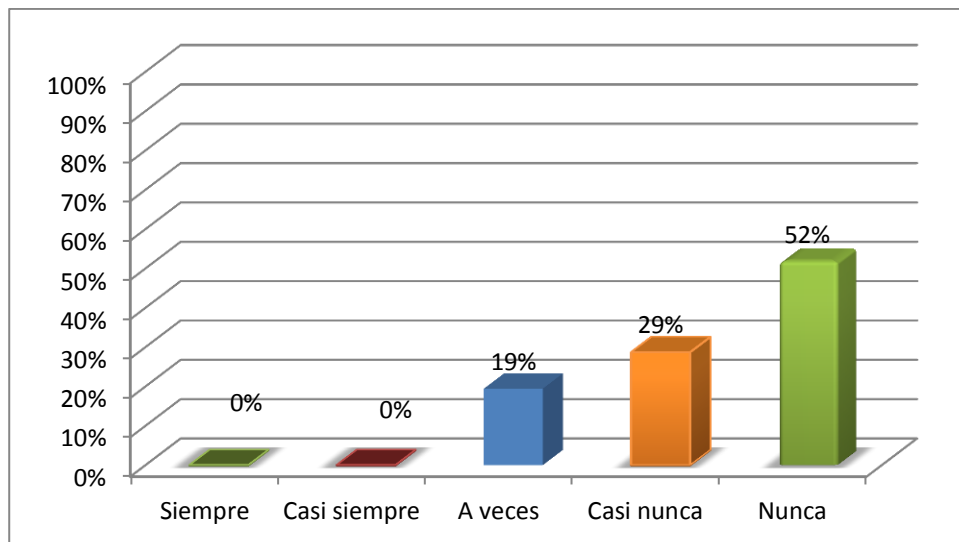
¿Usted es evaluado sobre la calidad de su trabajo?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	21	19%
Casi nunca	31	29%
Nunca	56	52%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 9

¿Usted es evaluado sobre la calidad de su trabajo?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

La evaluación de la calidad del trabajo según el 52% afirmó que nunca se realiza; el 29% dijo que casi nunca se evalúa la calidad; y el 19% dijo que a veces se evalúa. Por lo que se identificó en un porcentaje mayor la ausencia de evaluación de la calidad de trabajo.

Cuadro N° 12

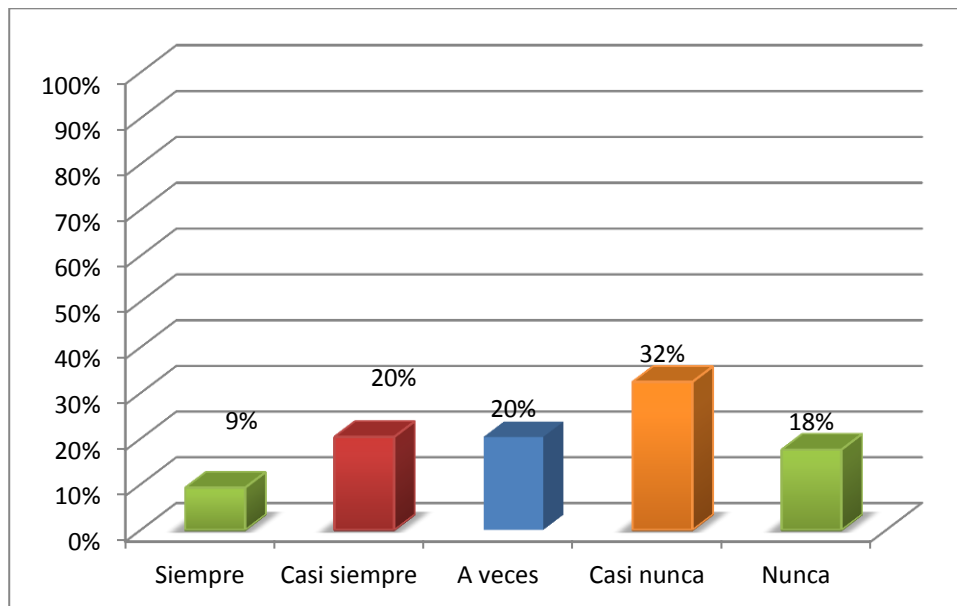
¿Existe evaluación sobre la calidad de atención médica que brinda usted en su Centro de Salud?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	9%
Casi siempre	22	20%
A veces	22	20%
Casi nunca	35	32%
Nunca	19	18%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 10

¿Existe evaluación sobre la calidad de atención médica que brinda usted en su Centro de Salud?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

A la pregunta se tiene lo siguiente: El 32% afirmó que casi nunca se evalúa; el 20% dijo que a veces se evalúa; el 20% dijo casi nunca y un porcentaje de 18% dijo nunca. En resumen en este aspecto se presenta una debilidad expresado en los cuestionarios diagnósticos.

Cuadro N° 13

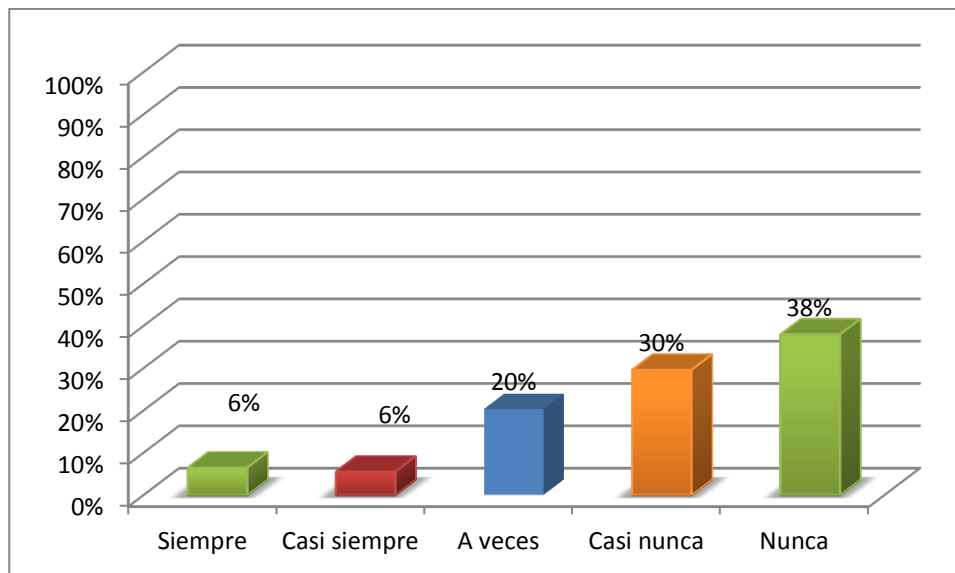
¿Lo evalúan sobre el cumplimiento de normas de programas?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	6%
Casi siempre	6	6%
A veces	22	20%
Casi nunca	32	30%
Nunca	41	38%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 11

¿Lo evalúan sobre el cumplimiento de normas de programas?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Las normas de programación según el 38% no se supervisa nunca; el 30% dijo que casi nunca se realiza; y el 20% dijo a veces. En resumen, se podría afirmar que este indicador debe ser cumplido y evaluado constantemente.

Por lo que se tiene un porcentaje elevado que afirma la ausencia de la evaluación sobre el cumplimiento de normas programadas.

Cuadro N° 14

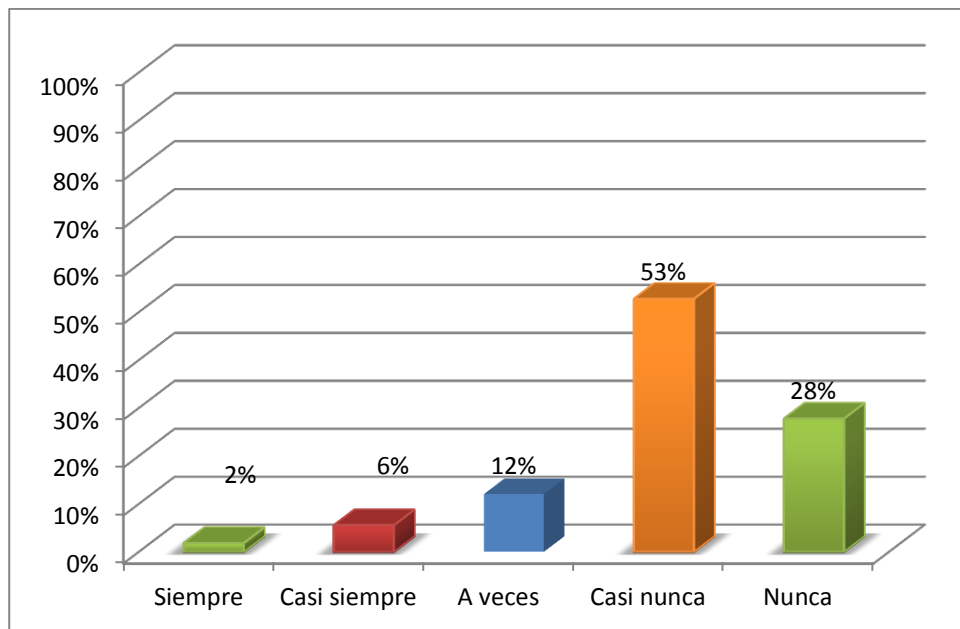
¿Se evalúan la calidad de los informes que se entregan?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2%
Casi siempre	6	6%
A veces	13	12%
Casi nunca	57	53%
Nunca	30	28%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 12

¿Se evalúan la calidad de los informes que se entregan?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Respecto a la calidad de los informes que deben ser evaluados el 53% dijo que casi nunca se evalúan; y el 28% dijo nunca; solo un 12% dijo a veces.

Cuadro N° 15

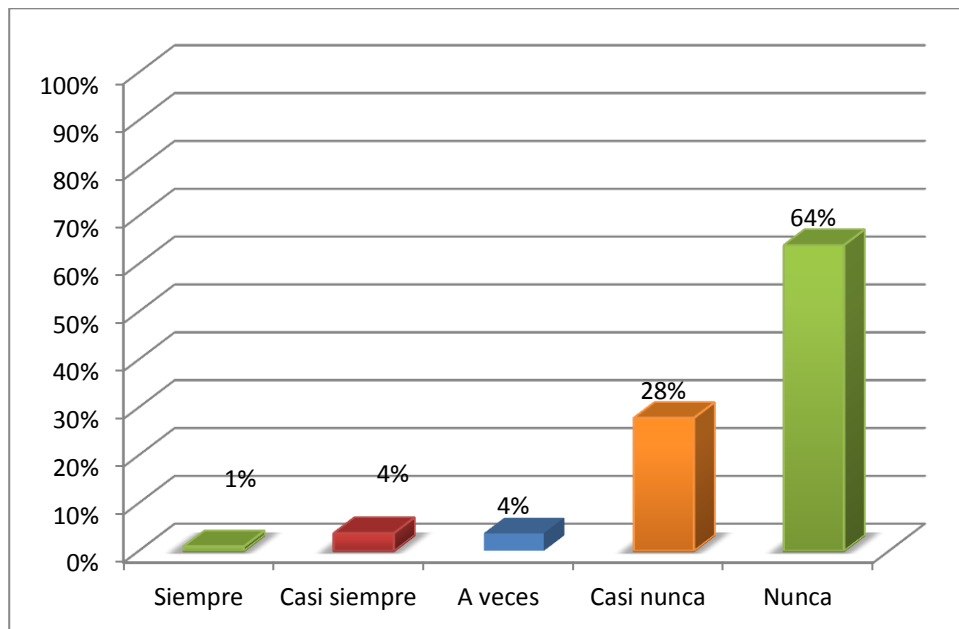
¿Durante el tiempo que presta sus servicios se evaluó la responsabilidad?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	4%
A veces	4	4%
Casi nunca	30	28%
Nunca	69	64%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 13

¿Durante el tiempo que presta sus servicios se evaluó la responsabilidad?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

La responsabilidad es un aspecto que según el 64% nunca es evaluado; el 28% dijo que casi nunca se evalúa este aspecto. Lo que identifica un factor débil dentro de la evaluación actitudinal que tiene un bajo control.

Cuadro N° 16

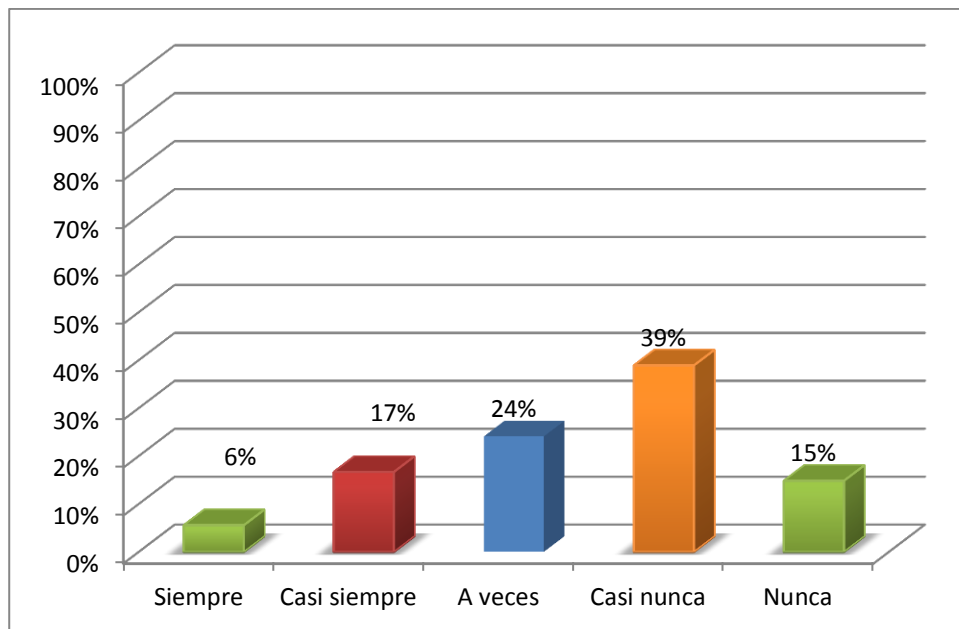
¿Evalúan el cumplimiento de las normas NAC?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	6%
Casi siempre	18	17%
A veces	26	24%
Casi nunca	42	39%
Nunca	16	15%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 14

¿Evalúan el cumplimiento de las normas NAC?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

En el desarrollo de las funciones el 39% de los encuestados afirmaron que casi nunca se evalúa el cumplimiento de las normas NAC; pero un 24% dijo que a veces se realiza esta evaluación; y el 17% dijo que casi siempre se realiza esta evaluación. Como se muestra en los datos la mayoría de los encuestados afirman que casi nunca se realiza una evaluación a este aspecto importante para el desarrollo de las actividades diarias.

Cuadro N° 17

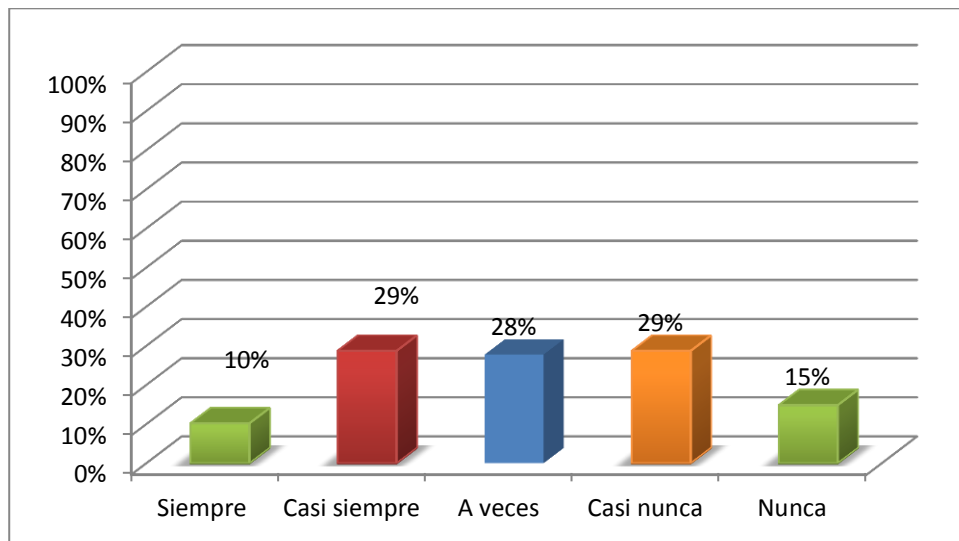
¿En algún momento se evalúa el trabajo en equipo e individual que se realiza en el Centro de Salud?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	31	29%
A veces	22	20%
Casi nunca	31	29%
Nunca	24	22%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 15

¿En algún momento se evalúa el trabajo en equipo e individual que se realiza en el Centro de Salud?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

El trabajo en equipo es evaluado según el 29% casi siempre; el 29% dijo que casi nunca es evaluado; el 28% afirmó que a veces se realiza esta evaluación; y el 15% dijo que nunca se realiza esta evaluación.

Cuadro N° 18

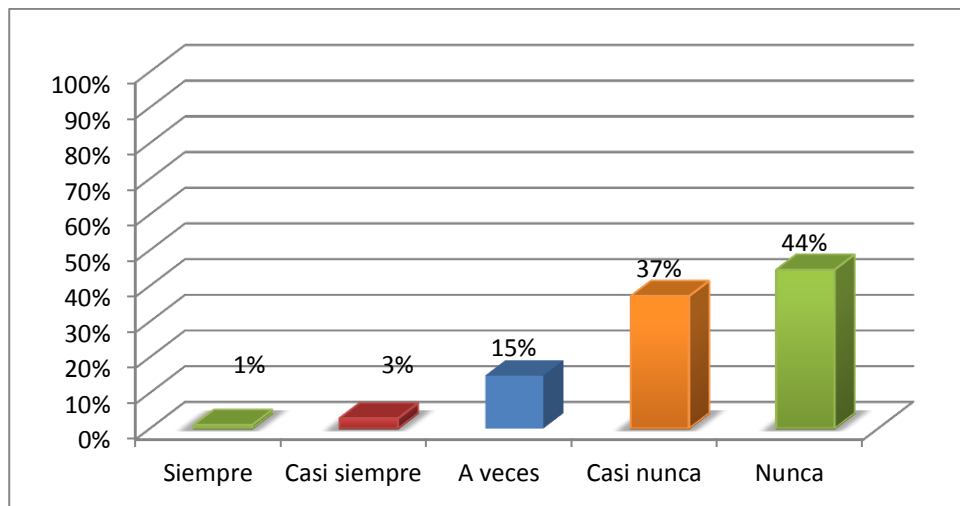
¿La iniciativa y proactividad son evaluados en su desempeño diario?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1%
Casi siempre	3	3%
A veces	16	15%
Casi nunca	40	37%
Nunca	48	44%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 16

¿La iniciativa y proactividad son evaluados en su desempeño diario?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

La iniciativa y proactividad son indicadores que en su mayoría no se evalúan, así se observa en el 44% de las respuestas; el 37% dijo que casi nunca se evalúan; y el 15% dijo que a veces sucede esta evaluación.

Cuadro N° 19

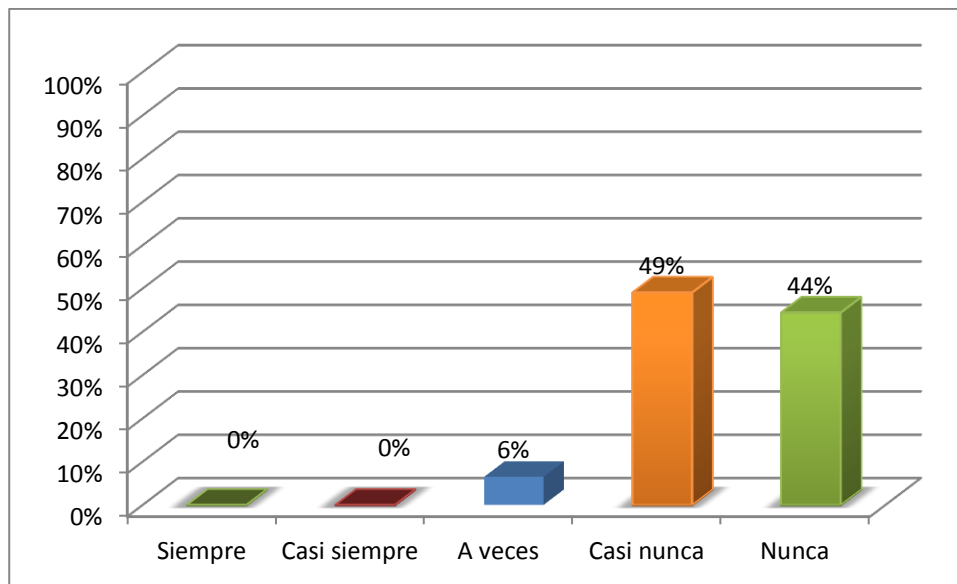
¿Para ser movilizado, usted fue sujeto a una evaluación de desempeño?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	7	6%
Casi nunca	53	49%
Nunca	48	44%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 17

¿Para ser movilizado, usted fue sujeto a una evaluación de desempeño?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Para que un profesional médico sea movilizado a otro centro de atención, nunca se evalúa, así lo afirmó el 44%; el 49% dijo que casi nunca sucede esta situación. De esta manera, se confirma que es un aspecto que debería tomarse en cuenta.

Cuadro N° 20

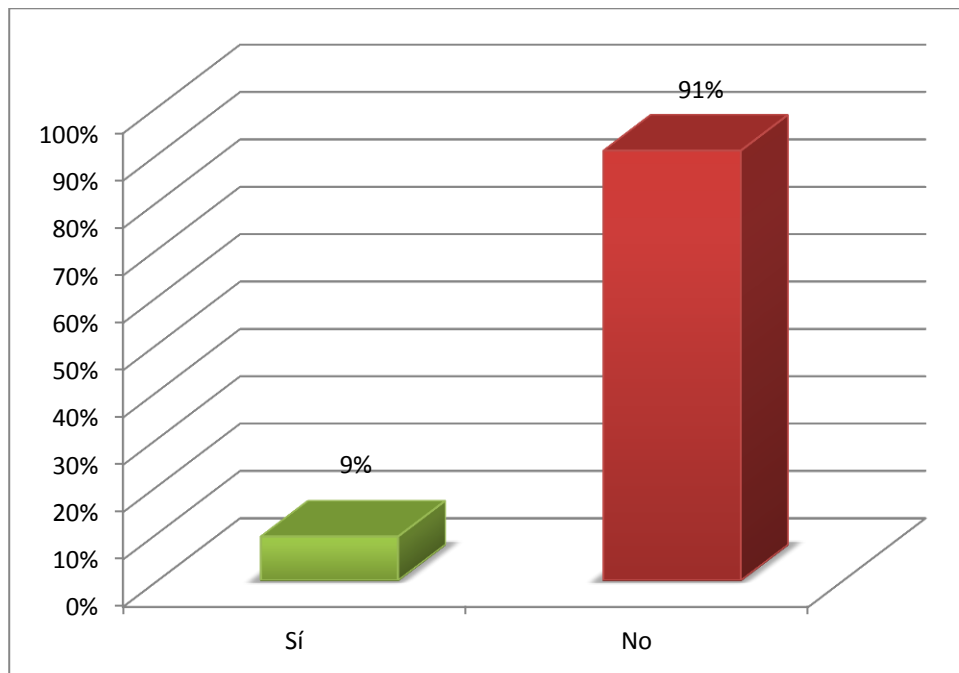
¿Conoce usted el sistema de evaluación de desempeño para médicos generales de primer nivel de atención del SEDES La Paz?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	9%
No	98	91%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 18

¿Conoce usted el sistema de evaluación de desempeño para médicos generales de primer nivel de atención del SEDES La Paz?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

De todo el personal médico que fue partícipe de la encuesta se tiene que el 91% dijo que no se les informó acerca del sistema de evaluación de desempeño que realiza el SEDES; el 9% dijo que sí conoce sobre este tema.

Cuadro N° 21

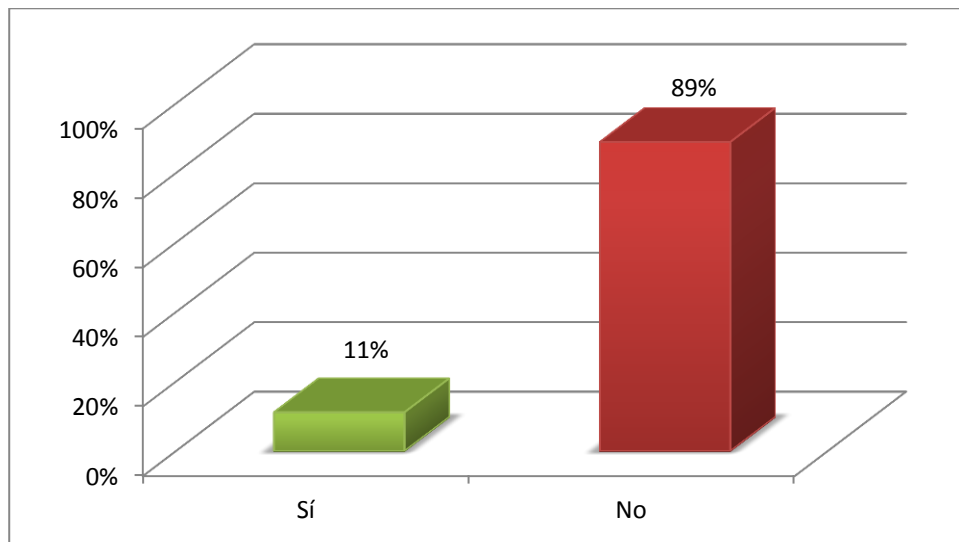
¿Sabe usted si el SEDES La Paz cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para médicos de primer nivel?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	11%
No	96	89%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 19

¿Sabe usted si el SEDES La Paz cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para médicos de primer nivel?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Otra interrogante tuvo relación con el sistema que maneja el SEDES para evaluar el desempeño del personal médico; el 89% respondió que no está enterado de este sistema; el 11% dijo que sí conoce que existe este sistema, pero tampoco pudo aclarar cómo se lleva adelante.

Cuadro N° 22

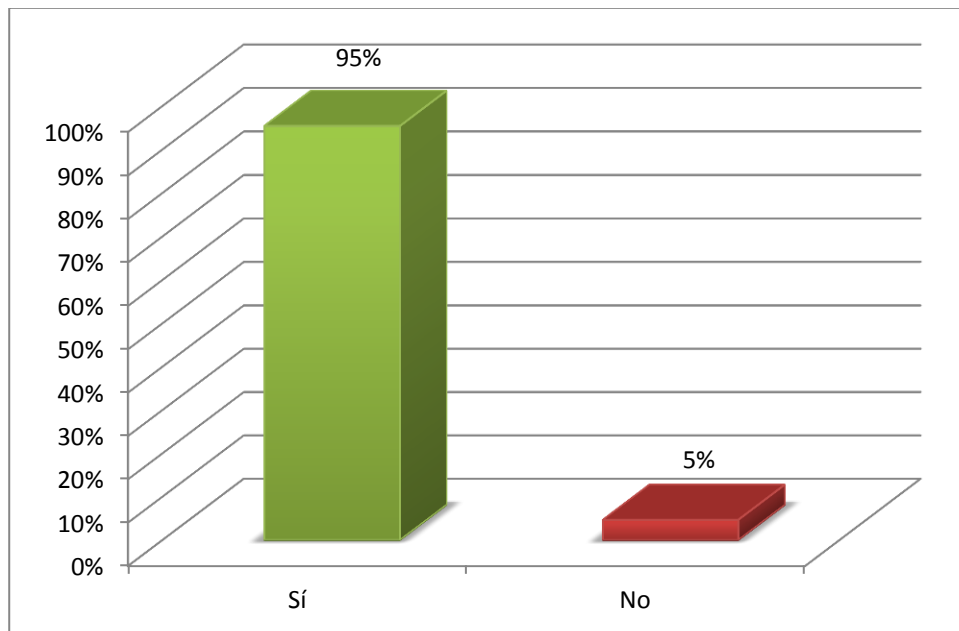
¿Usted es personal institucionalizado?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	11%
No	96	89%
Total	108	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Gráfico N° 20

¿Usted es personal institucionalizado?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta, 2014.

Finalmente, se preguntó si era un profesional institucionalizado a lo que el 95% respondió que es institucionalizado; hubo un 5% que dijo que no es personal institucionalizado.

9.2. Resultados de las entrevistas

De las entrevistas realizadas se conoció lo siguiente:

Cuadro N° 23 Resultado de las entrevistas

Pregunta 1: ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño para la Red 5 del SEDES?		
<i>No existe, un sistema de evaluación como tal, pero se entiende la supervisión como una evaluación. (CT RED-1).</i>	<i>No existe un sistema de evaluación. (CT RED-2)</i>	<i>En realidad no existe. (CT RED-3)</i>
<i>Lamentablemente no se tiene un sistema de esta naturaleza, pero se lo pensó y puede ser que pronto se tenga. (CT RED-4)</i>	<i>No existe. (CT RED-5)</i>	
Pregunta 2: ¿Cuál es el sistema que se utiliza para la movilización del personal médico?		
<i>Bueno se recurre a la necesidad del servicio que se analiza. (CT RED-1)</i>	<i>Se hace por necesidad administrativa. (CT RED-2)</i>	<i>Ninguno. (CT RED-3)</i>
<i>Bueno el sistema que se usa es la necesidad del Servicio. (CT RED-4)</i>	<i>Ninguno. (CT RED-5)</i>	
Pregunta 3: ¿Cada cuánto tiempo se rota al personal médico?		
<i>La rotación se la realiza de acuerdo a necesidad del Servicio. (CT RED-1)</i>	<i>Casi nunca. (CT RED-2)</i>	<i>Puede ser que exista algún conflicto y se rota a solicitud de la comunidad. (CT RED-3)</i>
<i>La rotación se puede dar por algunos factores como: solicitud del personal, o solicitud de la población, cuando se quiere cubrir un medio tiempo con un tiempo completo es a necesidad del Centro que se esté analizando. (CT RED-4)</i>	<i>Cada 3 años. (CT RED-5)</i>	

Pregunta 4: ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para la rotación de personal médico?		
<i>Los indicadores que se toman en cuenta son: solicitud del personal, o de la comunidad, necesidad del Servicio, etc, existen varios indicadores que se pueden usar. (CT RED-1)</i>	<i>Por necesidad del Servicio. (CT RED-2)</i>	<i>Por solicitud de la comunidad. (CT RED-3)</i>
<i>La solicitud del personal puede considerarse como un indicador, y en realidad todos los aspectos antes mencionados. (CT RED-4)</i>	<i>Creo que no hay indicadores como tal. (CT RED-5)</i>	
Pregunta 5: ¿Cuáles son los indicadores de desempeño?		
<i>No los conozco. (CT RED-1)</i>	<i>Metas creo que se usa. (CT RED-2)</i>	<i>Los indicadores son técnicos o administrativos. (CT RED-3)</i>
<i>No estoy seguro de los indicadores de evaluación de desempeño, como no se cuenta con un sistema de evaluación. (CT RED-4)</i>	<i>Metas del Milenio. (CT RED-5)</i>	
Pregunta 6: ¿Se evalúa la cantidad de pacientes atendidos diariamente?		
<i>Sí pero no como indicador de evaluación de desempeño sino como dato meta de atención de pacientes. (CT RED-1)</i>	<i>No. (CT RED-2)</i>	<i>A veces se realiza esta evaluación (CT RED-3)</i>
<i>Siempre se evalúa la cantidad de pacientes es muy importante saber cuánta gente se atiende diariamente. (CT RED-4)</i>	<i>No. (CT RED-5)</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se concluye que los gerentes de las cinco redes urbanas de la ciudad de La Paz, concuerdan en que no existe un sistema para la evaluación de desempeño, dato que coincide con la información vertida en las encuestas.

Finalmente, y para concluir se ve necesario hacer notar que al hablar de evaluación de desempeño no es lo mismo que hablar de la supervisión que se realiza a todos los centros hospitalarios dos veces al año, en esta supervisión se consideran aspectos como la infraestructura, dotación de insumos y otros, que no tienen relación directa con el desempeño personal de los profesionales médicos.

Por esta razón se confirma la necesidad de implementar mecanismos que permitan la evaluación del personal médico y que permita la rotación de personal de una forma adecuada.

X. DISCUSIÓN

Después de realizar el trabajo de campo se puede hacer la siguiente comparación con algunos estudios parecidos, se sabe que en la mayoría de los centros hospitalarios de otros países se realiza una evaluación de forma anual o en algunos casos de forma semestral lo que permite a la gerencia analizar la situación y plantear mecanismos que permitan mejorar el servicio, siempre que así lo amerite el centro evaluado.

Sin embargo, en el presente estudio se pudo identificar que no se realiza una evaluación al personal médico, para que éste sea movilizado o para conocer la situación de su trabajo, la forma en que desarrolla sus funciones de forma cotidiana.

Según el estudio realizado por Herra y Rodríguez (2002) llevado adelante en la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica, se supo que el programa de evaluación del desempeño que poseen no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento, sin embargo, en esta institución se cuenta con el sistema de evaluación, lo negativo es que no se lo aplica.

Una situación parecida es la que se presenta en el SEDES La Paz, puesto que no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal médico general. Por tal razón, es importante que se realice una evaluación constante y dirigida a mejorar los procesos.

También se puede comparar los resultados de la presente investigación con las del autor Contreras del Instituto Universitario de Tecnología en Mérida, donde se resalta que es importante la creación del área de evaluación del desempeño en dicha institución, para mejorar significativamente la calidad de sus procesos. La importancia de una constante evaluación de sus miembros es para que se fortalezca las relaciones patronales con sus empleados.

Finalmente, la evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye en una función esencial que debe efectuarse en toda organización moderna.

XI. PROPUESTA

A continuación, se presenta la propuesta para que se pueda realizar una evaluación para el personal médico general que se tenga que mover o rotar, porque a través del diagnóstico se supo que no existe evaluación, los médicos generales no tienen claro los métodos que se usan para las evaluaciones, y menos para la movilización horizontal de médicos generales.

11.1. Objetivo

- Dotar al SEDES de una herramienta que permita realizar una evaluación acorde a las necesidades de la población de profesionales médicos generales para que puedan ser movilizados a otros centros hospitalarios.

11.2. Desarrollo

La propuesta plantea un instrumento que permita realizar la evaluación del desempeño de los profesionales médicos generales que prestan sus servicios en las 5 Redes urbanas del SEDES, dependiente del Municipio de La Paz. Sin embargo, la presente propuesta en realidad es un conjunto de elementos que permitirá mejorar la movilización horizontal del personal médico.

A continuación, se presenta el primer formulario propuesto, a partir de un diagnóstico en el que se identificó que no existe evaluación para la movilización del personal médico, simplemente existe supervisiones que no son iguales a una evaluación.

Por tal razón, se ve conveniente tener un instrumento que permita una evaluación eficiente y real de la situación laboral de profesional, para ser movido o no a otro centro hospitalario. El formulario de evaluación está diseñado bajo las siguientes dimensiones:

Cuadro N° 24 Dimensiones de evaluación

N°	DIMENSIÓN
1	Conocimiento sobre el cargo
2	Calidad de trabajo
3	Responsabilidad
4	Cooperación y actitud
5	Iniciativa

Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas dimensiones responde a una necesidad latente que debe contar todo profesional para llevar adelante un cambio en su trabajo.

Cuadro N° 25 Indicadores de evaluación

DIMENSIONES	INDICADORES
Conocimiento sobre el cargo	Aplicación de conocimientos
	Dificultad de trabajo
Calidad de trabajo	Atención en el trabajo
	Tareas monótonas y aburridas
	Tiempo utilizado
	Presencia de errores en el trabajo
	Aplicación de conocimientos
	Desarrollo de otras capacidades en el trabajo
Responsabilidad	Alcance de metas
	Constancia en las tareas
	Responsabilidad en las tareas
Cooperación y actitud	Trabajo individual
	Trabajo en grupo
Iniciativa	Presenta iniciativa
	Pro-actividad
	Participa de las planificaciones
	Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta los formularios que se sugiere aplique para realizar la evaluación antes de mover al personal médico.

**FORMULARIO 1: PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL DE SALUD
DE LA RED 5 DEL SEDES LA PAZ**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL MÉDICO DEL SEDES LA PAZ**

A. DATOS GENERALES

Género: () Femenino () Masculino

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

B. CONOCIMIENTO PARA EL CARGO

1. ¿Tiene dificultades para atender a los pacientes?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
2. ¿Qué cantidad de pacientes atiende diariamente?
() 10 a 15 () 15 a 20 () 20 a 25 () Más de 25
pacientes pacientes pacientes pacientes
3. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas asignadas?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
4. ¿Cumple de forma diaria las metas planificadas?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
5. ¿Usted tiene el conocimiento necesario para el desarrollo de la parte administrativa, en su centro de salud?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
6. ¿Considera que cumple con los tiempos de entrega de los informes que le solicitan?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
7. ¿En su centro de salud, cada cuánto tiempo se organizan Charlas educativas o preventivas a la comunidad?
() Una vez al mes () Dos veces al mes () Tres veces al mes

C. CALIDAD DE TRABAJO

8. ¿Considera que es atento en el desarrollo de su trabajo?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

9. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

10. ¿Cuánto tiempo ocupa para atender a un paciente?

- A necesidad del paciente 15 min. 20 min. 30 min.

11. ¿Ha sufrido usted, alguna dificultad de conocimiento o habilidad en sus actividades diarias?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

12. ¿Considera que cumple con las normas de atención?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

13. ¿Llena adecuadamente la historia clínica de cada paciente?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

14. ¿Usted, cumple con las normas NAC?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

15. ¿Aplica los conocimientos que tiene?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

16. ¿Los informes que entrega son informes con calidad?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

17. ¿Puede desarrollar otras capacidades en su trabajo?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

D. RESPONSABILIDAD

18. ¿Considera que es puntual a la hora de ingreso?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

19. ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

20. ¿Es constante en las tareas que emprende?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

21. ¿Es responsable con las tareas que le asignan?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

E. COOPERACIÓN Y ACTITUD

I. TRABAJO INDIVIDUAL

22. ¿Resuelve sus dificultades sin solicitar ayuda?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

23. ¿Puede trabajar sin estar rodeado de personas?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

24. ¿Puede realizar su trabajo sin ayuda?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

II. TRABAJO EN GRUPO

25. Cuando se presenta un conflicto. ¿Tiene actitud conciliadora?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

26. ¿Le gusta cooperar cuando se trabaja en equipo?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

27. ¿Considera que es buena la relación con sus compañeros de trabajo?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

28. ¿Impone su punto de vista ante sus compañeros?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

F. INICIATIVA

29. ¿Considera que tiene iniciativa?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

30. ¿Puede emprender actividades, sin esperar que le indiquen?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

31. ¿Participa usted en la planificación de actividades?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

32. ¿Incide usted en la toma de decisiones?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

Gracias por su colaboración

El formulario que se presenta como sugerencia para la Evaluación del Desempeño del personal médico general, además cuenta con una segunda parte, a modo de respaldo de la información que viertan los profesionales médicos, y es que también se sugiere que de forma paralela a la aplicación de este formulario también se aplique el siguiente formulario que está destinado a la población para cruzar la información y tener mejores resultados.

FORMULARIO 2: PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE LOS CENTROS DE SALUD DE LA RED 5 DEL SEDES LA PAZ

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDA A LA POBLACIÓN

A. DATOS GENERALES

Género: () Femenino () Masculino

Nivel de instrucción:

B. CONOCIMIENTO PARA EL CARGO

1. ¿Considera que el personal médico atiende sin dificultades?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
2. ¿Cree que el personal médico tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas asignadas?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
3. ¿En su centro de salud, cada cuánto tiempo se organizan Charlas educativas o preventivas a la comunidad?
() Una vez al mes () Dos veces al mes () Tres veces al mes

C. CALIDAD DE TRABAJO

4. ¿Considera que el personal médico es atento en el desarrollo de su trabajo?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
5. ¿Cuánto tiempo ocupa el médico en la atención de cada paciente?
() A necesidad del paciente () 15 min. () 20 min. () 30 min.
6. ¿Cree que el personal médico tiene dificultades de conocimiento o habilidad en su atención diaria?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca
7. ¿El personal médico desarrollar otras actividades durante la atención a los pacientes?
() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

D. RESPONSABILIDAD

8. ¿El personal médico es puntual a la hora de ingreso?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

9. ¿El personal médico es responsable con las tareas que le asignan?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

E. COOPERACIÓN Y ACTITUD

I. TRABAJO INDIVIDUAL

10. ¿El personal médico resuelve sus dificultades sin solicitar ayuda?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

II. TRABAJO EN GRUPO

11. ¿Considera que es buena la relación del personal médico con sus compañeros de trabajo?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

12. ¿El personal médico impone su punto de vista ante sus compañeros?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

F. INICIATIVA

13. ¿Considera que el personal médico tiene iniciativa?

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

E. EVALUACIÓN

14. ¿Cómo evaluaría al personal médico, en una escala del 1 - 10?

1	
2	
3	
4	
5	

6	
7	
8	
9	
10	

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Con estos formularios se pretende que se pueda facilitar la movilidad del personal médico general puesto que se pudo identificar que en la actualidad no se cuenta con herramientas que permitan esta movilidad. Por esta razón se sugiere que se siga la siguiente secuencia de uso de los formularios.

Cuadro N° 26 Propuesta: Uso de los formularios de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se observa el Sistema de evaluación muestra el seguimiento que se debe seguir para realizar la movilidad del personal médico. Iniciando con la aplicación del primer formulario diseñado, porque fue elaborado con el fin de cubrir dimensiones importantes que dan

cuenta del desempeño de un profesional. Una vez que se aplique el formulario se sugiere también aplicar el segundo formulario destinado a la población que es atendida por el profesional, con el objetivo de cruzar la información obtenida y poder realizar un análisis completo. De esta manera, se podrá identificar al personal que podrá ser movido y las razones que argumenten esta movilidad. Finalmente, se sugiere dar continuidad en la evaluación que se realice para tener conocimiento de la situación en la que se encuentra el personal.

XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

Finalmente, terminado el estudio y después de aplicar los instrumentos de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Primero que se cumplió con cada uno de los objetivos formulados al inicio de la investigación, se pudo advertir lo siguiente:

El primer objetivo específico se formuló de la siguiente manera: *Analizar los actuales criterios informales de evaluación del desempeño del personal médico general del Servicio Departamental de Salud La Paz, en sus cinco redes urbanas.* Al respecto se supo que no existe ningún tipo de evaluación que esté destinado al desempeño en el personal médico del SEDES, lo que se realiza es una supervisión a cada centro de salud, pero no es específicamente para la movilización de personal.

Respecto al segundo objetivo específico se formuló de la siguiente manera: *Describir el marco legal relacionado a la evaluación de desempeño en área de salud.* Sobre el aspecto legal, se hizo una descripción detalla en el marco legal, se desglosó los alcances de la Ley SAFCO, que es la ley que rige este tipo de procesos.

El tercer objetivo específico decía lo siguiente: *Especificar el sistema de movilidad de personal médico del SEDES La Paz.* El sistema de movilidad del personal médico no se sabe como se lo realiza, puesto que solamente son informados los médicos que serán movidos sin dar a conocer las razones y los indicadores que se consideraron para moverlos, como se describió, a lo largo de la investigación, la movilidad del personal puede darse en varios casos en cortos lapsos de tiempo, lo que imposibilita un efectivo desarrollo de funciones.

En cuanto al cuarto objetivo que decía: *Describir el instrumento gerencial de evaluación de desempeño en sus etapas y procedimiento de aplicación.* Para cumplir este fin se diseñó la propuesta que comprende de dos partes: la primera parte es un formulario que consta de 32 preguntas, de carácter cerrado y organizadas bajo cinco dimensiones las cuales son: Conocimiento para el cargo; Calidad de trabajo; Responsabilidad; Cooperación y actitud, esta se subdivide en Trabajo individual y Trabajo en grupos; la última dimensión es Iniciativa.

Adicionalmente, y como segundo componente de la evaluación de desempeño se propone otro formulario que debería ser aplicado a la población que se atiende en el Centro de salud donde se esté evaluando, con el fin de confirmar las respuestas de los profesionales médicos. Este instrumento, también está diseñado en función a las dimensiones del primer formulario.

Finalmente, se presenta un flujo en el que se explica como se utilizaría de forma sistemática los formularios. Con la aplicación de estos formularios se pretende que se realice una evaluación de forma constante y para cada ocasión en la que se movilice al personal médico.

De esta manera, se puede afirmar satisfactoriamente que cumplió con todos los objetivos específicos planteados y por ende se cumplió con el objetivo general propuesto para la investigación. Este objetivo era: *Proponer un instrumento gerencial de evaluación de desempeño para una efectiva movilización del personal médico general en el Servicio Departamental de Salud La Paz.* Como se explicó se lo realizó y se propone su posterior aplicación para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y servicio ofrecido. La importancia de una constante evaluación de los profesionales médicos es fortalecer las relaciones a nivel vertical y horizontal, asimismo con la población que atiende.

12.2. Recomendaciones

- Se recomienda al director del SEDES y a las autoridades de la institución que es necesario aplicar una evaluación previa a la movilidad del personal médico, por lo tanto se sugiere que se aplique la propuesta realizada porque se considera que tendrá buenos resultados.
- Se recomienda establecer un equipo de trabajo para que se ocupe de organizar mecanismos de evaluación para usar métodos que respalden la movilización que se realice.
- Realizar una evaluación constante para controlar el desempeño del personal médico.
- A los profesionales se les sugiere solicitar la evaluación constante con el fin de mantener transparencia y eficiencia en la movilización de personal médico.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliendre E, Freddy. (2009). Governance simbiosis de la política y el management.
- Consejería de Sanidad. (2012). Dirección General de Recursos Humanos. España – Madrid. Disponible en: www.madrid.org/cs/Satellite?c=PTSA_Multimedia. Recuperado el: 18-09-14.
- Constitución Política del Estado Plurinacional. (2010). Gaceta boliviana. Bolivia.
- Contreras Rozó, Nancy Coromoto. (2010). Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos. Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza el Vigía Edo. Mérida.
- Decreto Supremo N° 23318. (2012). Reglamento de la responsabilidad por la función pública. Bolivia.
- Decreto Supremo N° 26115. (2001). Gaceta boliviana. Bolivia.
- Diccionario Especializado Ideológico de la Lengua Española, (2014). Definiciones especializadas. España: Editorial Barcelona S.A.
- Drucker, Peter. (2008). The practice of management. Inglaterra: Harper & Brother's NY.
- Durante. T. (2010). Éxito en las corporaciones: sugerencias para el éxito. MacGraw Hill. México.
- Fernández Arena, Milton. (2008). Administración de empresas. Buenos Aires. Argentina: Tunillas. S.A.
- Gómez, Ramiro y Mejía, Tulio. (2013). Evaluación del desempeño. Panamá. Turundaro. S.R.L.
- Guzmán, Ezequiel y Dalia, Liliana. (2009). Las actitudes y la conducta humana. Universidad de México. México.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernandez, Carlos; Baptista, Pilar. (2006). Metodología de la investigación. MacGraw Hill. México.
- Herra, Sergio y Rodríguez, Nuria. (2002). Apreciación crítica de la evaluación del desempeño. Universidad Autónoma de Centro América San José - Costa Rica.
- Koontz O'Donell. (2011). Administración de empresas. Estados Unidos.: Rhonita.

- Koría, Richard. (2007). La metodología desde una práctica didáctica. Matutino La Razón y El Nuevo Día. La Paz – Bolivia.
- Ley N° 1178. SAFCO. (2010). Gaceta boliviana. Bolivia.
- Lizárbabal (2012).
- Lizárbabal, Tania. (2012). Productividad de la población. México: Trillas.
- Llanos Sotelo, Marco. (2014). Evaluación empresarial. Universidad Nacional Federico Villarreal. Facultad de Ciencias Económicas. México. Disponible en: <https://proyectosinversion.files.wordpress.com/2009/06/estudio-de-evaluacion1.pdf>. Recuperado el: 14-09-14.
- Madean, G. (2013). La evaluación del desempeño laboral. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>. Recuperado el: 19-07-15.
- Martínez Niño, Beatriz Adriana. (2010). Apoyo en el proceso de evaluación de desempeño de la Clínica Chicamocha SA. México. Disponible en: http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/984/1/digital_19823.pdf. Recuperado el: 20-07-15.
- Miller, R. (2005). Competencia profesional. México: MacGraw Hill.
- Pérez González, Hugo Nicolás. (2012). La evaluación del desempeño de los servidores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa Portugal.
- Puchol, Reyna. (2003). Importancia de la evaluación del desempeño en el persona de la empresa. España: Paraná.
- Tobón, R. (2012). Evaluación. México: Tomás de Santo Domingo.
- Urzua, N.; Esslen, W.; Antiseri, T. (2010). Filosofía de la Ciencia y Metodología Crítica. Madrid: Tecno.

Anexos

ANEXO 1
ENCUESTA DIAGNÓSTICA
DIRIGIDA AL PERSONAL DE SALUD

A. DATOS GENERALES

Género: () Femenino () Masculino

Cargo:

Antigüedad en el cargo:.....

B. CONOCIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

1. ¿Usted, es evaluado en los aspectos de conocimiento y productividad para ser movido a otro Centro de Salud?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

2. ¿Cada cuánto tiempo es sujeto a una evaluación?

() Una vez al mes () Una vez al semestre al () Una vez al año

3. ¿Sabe cuál es la forma de evaluación que se usa para la movilización?

() Sí () Un poco () No

4. ¿Le gustaría que evalúen su conocimiento para que sea sujeto a movilización?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

5. ¿Evalúan la cantidad de pacientes atendidos, en el Centro de Salud?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

6. ¿Evalúan el cumplimiento de metas diarias?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

7. ¿Evalúan el cumplimiento de tiempos de entrega de documentos?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

C. CALIDAD DE TRABAJO

8. ¿Usted es evaluado sobre la calidad de su trabajo?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

9. ¿Existe evaluación sobre la calidad de atención que brinda en su Centro de Salud?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

10. ¿Lo evalúan sobre el cumplimiento de normas de programas?

() Siempre () Casi siempre () A veces () Casi nunca () Nunca

11. ¿Se evalúa la calidad de los informes que se entregan?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

D. RESPONSABILIDAD

12. ¿Durante el tiempo que presta sus servicios se evaluó la responsabilidad?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

13. ¿Evalúan el cumplimiento de normas NAC?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

E. COOPERACIÓN Y ACTITUD

14. ¿En algún momento se evalúa el trabajo en equipo e individual que se realiza en el Centro de Salud?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

F. INICIATIVA

15. ¿La iniciativa y proactividad son evaluados en su desempeño diario?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

G. MOVILIDAD

16. ¿Para ser movilizado, usted fue sujeto a una evaluación de desempeño?

- Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

17. ¿Conoce usted el sistema de evaluación de desempeño para médicos generales de primer nivel de atención del SEDES La Paz?

- Sí No

18. ¿Sabe usted si el SEDES La Paz cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para médicos de primer nivel?

- Sí No

H. INSTITUCIONALIZACIÓN

19. ¿Usted es personal institucionalizado?

- Sí No

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2
ENTREVISTA A LOS GERENTES DE RED

1. ¿Cuánto tiempo presta sus servicios al SEDES en este cargo?
2. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño para la Red 5 del SEDES?
3. ¿Cuál es el sistema que se utiliza para la movilización del personal médico?
4. ¿Cada cuánto tiempo se rota al personal médico?
5. ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para la rotación de personal médico?
6. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño?
7. ¿Se evalúa la cantidad de pacientes atendidos diariamente?
8. ¿Cómo se organiza la movilización del personal médico?

ANEXO 3
FOTOGRAFÍAS





