

UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRÉS”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTUDIO DE LAS FALENCIAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
MUNICIPAL DE EL ALTO**

PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS

Trabajo Informe presentado para obtención del Grado de
Licenciatura.

Elaborado por: Jacquelin Pamela Mariaca Sandoval

La Paz - Bolivia

Junio - 2016

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. Querida Familia.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decision y proyecto, gracias a la vida por que cada dia me demuestra lo Hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser. Gracias por creer en mi y Gracias a Dios y a la Virgencita de Copacabana por permitirme vivir y disfrutar cada dia.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su apoyo he logrado llegar hasta la culminacion de mi Carrera Profesional.

Les agradezco y hago presente mi gran afecto a ustedes mi querida familia

Mi madre Jenny que me dio mucho apoyo especialmente estos últimos años, mi segunda madre Hortencia que sin ser su hija dio todo por mi durante mi vida, mi esposo Hans que con su paciencia y amor me apoyo en este camino, mis hijas Camila y Nicol que son la fuente de inspiración para todas mis sueños. Mil gracias

Y a mi querida Universidad UMSA. Por acogerme en sus aulas y formarme con sus excelentes catedráticos.

INDICE

Capítulo I

Introducción	1
Resumen	4
Planteamiento del problema	5
Objetivos	5
Justificación	6
Alcance	

Capítulo II Metodología de la Investigación 8

Técnicas de Investigación	
Instrumentos de Investigación	9

Capítulo III Marco Conceptual 10

Administración de empresas	10
Objetivos de la administración	10
Administración pública	10
Conceptos de administración de personal	11
Importancia de la administración de personal	11
Concepto de evaluación de desempeño	12
La responsabilidad por la evaluación del desempeño	12
Usos de la evaluación del desempeño	14
Beneficios de la evaluación del desempeño	15
Preparación de las evaluaciones del desempeño	15
Métodos de Evaluación Basados en el Pasado	18
Método de evaluación basada en el desempeño a futuro	23
Métodos para la evaluación del desempeño	24
Análisis de cargo	25
La entrevista de evaluación del desempeño	27
La ley 1178 (Safco)	29
Normas básicas del sistema de administración de personal (Nbsap)	31
Aplicación del tema	41

Reseña Histórica	41
Crecimiento	42
Estructura orgánica del G.A,M,E,A,	43
Estructura Organizacional	44
Organigrama del G.A.M.E.A	48
Actual proceso de evaluación del desempeño del personal G.A.M.E.A	49
Análisis de los objetivos y la pertinencia de cada uno de los instrumentos que propone el R.E.S.A.P.	51
Entrevistas	59
Desarrollo Actual del Proceso de Contratación Modalidad contratación Menor (de Bs. 20.000,00 a 50.000,00)	69
Formulario Desarrollo del Proceso de contratación en base al Manual de Procesos y Procedimientos.	69
Identificación de los cuellos de botella dentro del proceso de contratación menor.	75
Flujograma del proceso de contratación menor (de Bs. 20.000,00 a 50.000,00).	80
Conclusiones y recomendaciones	82
Bibliografía	84

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo.

La naturaleza del profesional, cualquiera fuera la rama o nivel de profesionalización, conlleva la aspiración de una permanente superación en diferentes ámbitos. En lo personal, se basa en su formación y actualización permanentes, el avance de la teoría y la tecnología exigen una tarea permanente de mejorar y actualizar sus conocimientos y el sistema de educación superior brinda esas posibilidades.

En el ámbito del trabajo institucional, la empresa espera del personal un trabajo con alto nivel profesional y eficiencia, recibiendo en correspondencia oportunidades mejores de trabajo y de relación laboral.

Debido a que **la Ley de Gobiernos Autónomos Municipales, LEY N° 482 LEY DE 09 DE ENERO DE 2014**, establece la **carrera administrativa**, debemos detenernos un poco para analizar aunque de momento superficialmente los alcances y finalidades para comprender la importancia y la relación con el trabajo que pretendemos realizar.

En cuanto al primer concepto, se enfatiza algo que posteriormente será la base que justifique el estudio que se realiza, señala que se debe crear y/o establecer programas para la administración de personal, con una

visión de orientación y capacitación ofreciendo oportunidades para el funcionario en su ciclo de servicio en la institución desde su introducción hasta el retiro.

El segundo concepto es más de carácter general y establece las normativas de la administración pública en general.

Si bien la **carrera administrativa** esta inserta en la Ley de Gobiernos Autónomos Municipales,, es evidente que no se la aplica, para ello existen muchas razones, una de ellas es que el municipio no cuenta con una Reglamentación al respecto.

La evaluación del desempeño del personal es parte fundamental de la reglamentación y la aplicación efectiva de la carrera administrativa, debido a que la evaluación no nos sirve única y exclusivamente para situaciones de ascensos y estabilidad del personal, sino más bien implica una evaluación desde el momento de **la determinación de la necesidad y la descripción del cargo, establecer el perfil del profesional apto para el cargo, la selección, la introducción, la capacitación, la consolidación, la promoción, hasta llegar al retiro en su implicancia más digna**, por ello es importante establecer que la evaluación del desempeño en la carrera administrativa contribuye a garantizar la eficiencia en la administración del personal.

La situación problemática, para el caso en estudio, debemos enfocarla desde diversos planos;

En el **plano político**, los gobiernos municipales rigen su sistema orgánico a la democracia que es la resultante del ejercicio de los derechos democráticos a través del voto popular que deposita su representatividad y

confianza a quienes resultan elegidos por el pueblo.

En el **plano institucional**, el gobierno municipal basa sus acciones en la autonomía de gestión.

Hasta aquí vemos dos elementos esenciales, primero que sus autoridades son electas por voto popular y democrático, segundo la autonomía de gestión.

La Constitución Política del Estado, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, y la ley de Gobiernos Autónomos Municipales establece actualmente que la máxima autoridad ejecutiva sea elegida por voto popular, guiados en la democracia establecida por las nuevas autonomías.

La máxima autoridad ejecutiva del municipio a su vez, tiene las prerrogativas para definir conforme sus planes y características con qué personal contará en su gestión tanto en el nivel estratégico, de Dirección y operativo, vale decir en todos los niveles sin importar si son con ítem, contratos y/o convenios.

Esta es una **primera consideración de la situación problemática**, ya que genera incapacidad para la aplicación de la **carrera administrativa**, por lo tanto **inestabilidad funcionaria, selección del personal con ausencia de parámetros y perfiles adecuados, poniendo en riesgo el logro de las metas y objetivos con bajos niveles de eficiencia**.

En el plano personal del servidor público, la carrera administrativa está estrechamente ligada a la formación profesional, si la carrera administrativa implica posibilidades de superación y mejores oportunidades

debiera promover y motivar al servidor a una permanente actualización, por el contrario el trabajador se desmotiva, bajando aún más su rendimiento y eficiencia.

En el plano social, debido a que la razón de ser del municipio determina que sus acciones están íntimamente relacionadas con la población, los índices de ineficiencia afectan de manera directa a la población (usuarios), en este sentido la **evaluación del desempeño del personal es de importancia capital para el gobierno municipal** que respalde efectivamente la carrera administrativa.

1.2 Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental identificar dentro de un PROCESO DE CONTRATACION EN LA MODALIDAD CONTRATACION MENOR (DE BS. 20.000,01 A 50.000,00) TODAS AQUELLAS AREAS DONDE EXISTE DEFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS, ASIMISMO IDENTIFICAR COMO LA **UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO REALIZA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO A LOS FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS EN ESTE PROCESO.**

Una vez identificados estos problemas se podrá en un futuro realizar una reorganizacion en los modelos actuales de evaluación del desempeño en el G.A.M.E.A., los cuales permitiran la evaluación efectiva del personal administrativo lo cual implica una evaluación desde el momento de la selección, introducción, capacitación, consolidación, promoción hasta llegar al retiro y de esta manera garantizar la eficiencia en la administracion del personal.

1.3 Planteamiento del problema

“Actualmente no existen instrumentos adecuados que logren una evaluación del desempeño eficiente y eficaz, que respalden la aplicación de la carrera administrativa en el municipio”.

Para el presente trabajo se ha determinado como objeto de estudio, “el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios del Gobierno Autonomo Municipal de El Alto, tomando en cuenta que el municipio es una institución muy amplia con diferentes direcciones, sería complicado efectuar el estudio en todo el universo del personal, por lo que de manera aceptable se ha propuesto como campo de acción, la evaluación del desempeño personal, en aquellas unidades que intervengan en UN PROCESO DE CONTRATACION MODALIDAD CONTRATACION MENOR (DE BS 20.001,00 A 50.000,00) SIENDO COMO UNIDAD SOLICITANTE LA DIRECCION DE EDUCACION.

1.4 Objetivo general

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar las falencias existentes en el actual modelo de evaluación de desempeño del GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE EL ALTO realizadas por la UNIDAD DE CAPACITACION Y EVALUACION DE TALENTO HUMANO hacia los funcionarios involucrados en todas aquellas unidades involucradas dentro de un **PROCESO DE CONTRATACION** en la modalidad **CONTRATACION MENOR** (de Bs. 20.000,01 a 50.000,00).

1.4.1 Objetivos específicos

- Identificar cuales son las actuales modalidades de evaluación de desempeño que se realizan por la UNIDAD DE CAPACITACION Y EVALUACION DE TALENTO HUMANO en el GAMEA.
- Identificar si la **UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GAMEA** realiza el control de los procesos de contratación en base a criterios de eficiencia para determinar si el recurso tiempo es utilizado adecuadamente.
- Diagnosticar la situación actual de un proceso de contratación en **LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACION DE OBRAS MENORES**
- Describir los procesos que se realizan en la **LA UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACION DE OBRAS MENORES** para identificar los cuellos de botella existentes que evitan la ejecución de los proyectos.

1.5 Justificación

La administración pública en el gobierno municipal, maneja ingresos y egresos importantes, la cuantía y responsabilidad conllevan la ejecución de un plan anual operativo (POA) concordantes con las demandas de sus pobladores, ésta es una razón fundamental para exigir recursos humanos con alto perfil, compromiso institucional y vocación de servicio.

El sustento teórico, se basa en la teoría de la administración de recursos humanos en su componente concreto de sistemas de evaluación del personal. Sin embargo, necesariamente debemos apoyarnos en las

normas nacionales existentes para fundamentar el estudio como son:

Las normas básicas del Sistema de Administración de Personal, Ley SAFCO, asimismo la Ley de Gobiernos Autonomos Municipales a la que hicimos referencia anteriormente y el Estatuto del Funcionario Público.

1.6 ALCANCE

Colaborar con la investigación al Gobierno Autonomo Municipal de El Alto identificando los posibles cuellos de botella dentro del proceso de contratación de obras menores en la UNIDAD DE LICITACIONES denotando todas aquellas áreas que intervengan en el desface del proceso, datos que serán optimos para la **UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE TALENTO HUMANO** y que colaborarán para mejorar los niveles de productividad, calidad en el servicio y solucionar los problemas que afectan al cumplimiento de los fines y objetivos del municipio.”

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Metodo de Investigación

Para nuestro caso optaremos por el Metodo Descriptivo

Metodo Descriptivo

Los métodos descriptivos tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable. Su papel en la ciencia es importante debido a que proporcionan datos y hechos que pueden ir dando pautas que posibilitan la configuración de teorías. Las mismas que en el marco del desarrollo del conocimiento pueden desempeñar, y pueden sintetizarse en: a) identificar fenómenos relevantes, b) sugerir variables causantes de la acción, c) registrar conductas que en otros momentos podrían revelarse como afecto d) abordar áreas de estudio que no pueden ser tratadas por medio de estrategias experimentales.

2.2 Tecnicas de Investigacion

Las técnicas: para la recolección de la información y la consecución de los objetivos trazados han sido las siguientes:

- **Observación:** Inicialmente se utilizó la observación, que nos permite la percepción dirigida a la obtención de información sobre nuestro objeto de investigación y el campo de acción.
- **Entrevistas:** Mediante el diseño de un cuestionario que esté en función de los requerimientos de la información necesaria y adicional, cuyo valor reviste importancia para el análisis. Fueron elaboradas mediante este

método, aplicado a los mandos, medios, personal técnico clave de la Institución.

2.3 Instrumentos de Investigación:

Los instrumentos a ser utilizados en la siguiente investigación son los: CUESTIONARIOS abiertos realizados a los funcionarios correlacionados con las unidades a ser estudiadas.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 Administración

Stoner, J. y R. Freeman (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

3.2 Objetivos de la administración

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el uso mínimo de sus recursos.

- Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

3.3 Administración pública

Administración pública es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.

Desde esta perspectiva entonces podemos decir que la finalidad y naturaleza de las instituciones y órganos de gobierno es fungir como mediador entre las demandas de la sociedad con respecto de las acciones del gobierno quien le da el hilo conductor a sus actividades legalmente representadas en el Estado; de esta manera la realización de esas actividades de gobierno a través de la Administración Pública le dan legitimidad al Estado con respecto a la sociedad que se gobierna.

3.4 Conceptos de administración de personal.

PIGORS Y MYERS La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende resultados óptimos.

3.5 Importancia de la administración de personal

Los costos laborales son una función de la productividad o desempeño individual, así como de su remuneración, es por ello, que una de las responsabilidades de la administración de personal es asegurar que los trabajadores valgan lo que se les paga y que este pago sea lo que ellos merecen. en consecuencia, el factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades y destrezas que lo diferencia de los demás recursos de la empresa la importancia de administrar efectivamente el talento humano en las organizaciones está dada por el alcance de beneficios como son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.+
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

3.6 Concepto de evaluación de desempeño

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

3.7 Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

3.7.1 El supervisor directo

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

3.7.2 El empleado

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente

lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

3.8 Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico; mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- La vinculación del individuo al cargo;
- Entrenamiento;
- Promociones;
- Incentivo salarial por el buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Auto-perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estimulo a la mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa;
- Feedback de información al propio individuo evaluado;
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

3.9 Beneficios de la evaluación del desempeño

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración;
- y
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

3.10 Preparación de las evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema

complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes a todos ellos. Entre estos elementos se encuentran los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

3.10.1 Elementos sobre evaluación del desempeño

a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

b) Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

c) Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes .
3. Tendencia a la medición central .
4. Efecto de halo o aureola .
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones.

Los prejuicios personales

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado, por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia Quechua que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los quechuas son buenos financieros (prejuicio favorable) o que “los quechuas son embaucadores” (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están totalmente fuera de lugar.

El efecto de acontecimientos recientes

Si se utiliza mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones- buenas o malas – estén presentes en la mente del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

La tendencia a la medición central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerque al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Efectos de halo o aureola

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

Interferencia de razones subconscientes

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “si me muestro duro y hosco aumento mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.²⁴

3.10.2 Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Escala Grafica

Factores	Optimo	Bueno	Regular	Apenas Aceptable	Deficiente
Producción (cantidad e trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de la necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable Capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.

Evaluación de desempeño											
Nombre: _____					Cargo: _____						
Departamento _____											
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidad						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Evaluación de desempeño		
Nombre: _____		Cargo: _____
Cargo: _____		Departamento: _____
<p>En seguida encontrará bloques de frases. Escriba una “x” en la columna del lado, con el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>		

Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Dificultad con los números Es muy sociable	Nº	+	-
Tiene espíritu de grupo es ordenado No soporta la presión Acepta críticas constructivas	Nº	+	-
Buena presentación personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Dificultad para tomar decisiones	Nº	+	-

Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluado.

Evaluación de desempeño			
Nombre: _____		Cargo: _____	
Departamento _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor		Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departam ento:	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio o satisfactoria el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿cuales?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento? ¿ya recibió entrenamiento? ¿cómo?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda para el empleado? 13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado. 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿por encima por debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de

que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

3.10.3 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

3.10.4 Métodos para la Evaluación del Desempeño

1. Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2. Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

3. Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

4. Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

5. Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

6. Evaluación 360° : éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

7. Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

3.10.5 Análisis de cargos

“El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos para hacer el análisis, cada cargo es individual y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones.”

3.10.6 La estructura del análisis de cargos

Generalmente, el análisis de cargos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicados a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisito mentales;
- Requisitos físicos;
- Responsabilidades; y
- Condiciones de trabajo.

3.10.6.1 Requisitos mentales

Este factor considera las existencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. Requisitos mentales adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante como son por ejemplo preparación académica, conocimientos generales experiencia profesional, etc. Requisitos mentales inherentes son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidades

para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

Entre los requisitos mentales están los siguientes sub.-factores

- Instrucción esencial;
- Experiencia anterior esencial;
- Adaptabilidad al cargo;
- Iniciativa necesaria; y
- Aptitudes necesarias.

3.10.6.2 Requisitos físicos

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requerido, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo. Entre los requisitos físicos están los siguientes sub. – factores:

- Esfuerzo físico necesario;
- Capacidad visual;
- Destreza o habilidad; y
- Complexión física necesaria.

3.10.6.3 Responsabilidad

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos o externos, y

las informaciones confidenciales. Considera, por lo tanto, la responsabilidad por:

- Supervisión del personal;
- Material, herramientas o equipos;
- Dinero, títulos o documentos;
- Contactos internos o externos; e
- Informaciones confidenciales.

3.10.6.4 Condiciones de trabajo

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciendo desagradable, adverso o sujeto a riesgo, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Este factor abarca los siguientes Sub. – factores:

- Ambiente del trabajo;
- Riesgo

3.11 La entrevista de evaluación del desempeño

Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse:

- 1.- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- 2.- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3.- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente privado y sin interrupciones.
- 4.- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño: dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5.- Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
- 6.- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7.- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- 8.- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9.- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10.- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

3.12 La ley 1178 (ley SAFCO) Normativa

Es a esta ley a la que deben regirse de manera estricta todas las entidades públicas del país. El manejo administrativo y financiero del Gobierno Municipal de la Ciudad de El Alto como entidad pública a pesar de ser autónoma está regido por esta Ley.

3.12.1 Objetivos de la ley 1178

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación;
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

3.12.2 Los sistemas regulatorios de la ley 1178 SAFCO

El artículo 2 de la Ley 1178, establece ocho sistemas que regulan la Ley 1178, estos sistemas están enmarcados en tres grandes áreas que los describimos a continuación:

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

3.12.3 Descripción del sistema de administración de personal

En procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

Es uno de los ocho sistemas obligatorios establecidos por la Ley SAFCO – 1178 para el sector público.

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública del personal que trabaja en entidades estatales de todos los niveles.

El Sistema de Administración de Personal tiene cuatro subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva

3.12.4. Normas básicas del sistema de administración de PERSONAL (NBSAP)

3.12.4.1 Finalidad

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de

Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

3.12.5 Componentes del sistema de administración de personal

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

3.12.5.1 Subsistema de Dotación de Personal

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. Los objetivos de la dotación de personal son:

- a. 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.
- b. Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos.

3.12.5.2 Subsistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

3.12.5.3 Subsistema de Movilidad de Personal

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.

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

Son objetivos de este subsistema:

- a. Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.
- b. Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.
- c. Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.

3.12.5.4 Subsistema de Capacitación Productiva

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos que buscan la capacitación productiva son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la institución.

3.12.5.5 Subsistema de Registro

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

El Subsistema de Registro tiene por objetivos:

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 permitan 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 de los recursos humanos de cada entidad pública.

Proveer al Servicio Nacional de Administración de Personal 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 del Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas.

Las entidades públicas organizarán un registro en el cual se deje constancia de los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el retiro de sus funcionarios de carrera y remitirán dicha información a la Superintendencia de Servicio Civil, conforme a reglamentación expresa, con el objeto de proveer la información necesaria para el tratamiento de posibles impugnaciones de los funcionarios afectados, mediante recursos jerárquicos.

3.13 Subsistema de evaluación del desempeño

Para orientar con claridad la profundización del diagnóstico en el Gobierno Municipal, debemos ineludiblemente sujetarnos a lo que manda el Subsistema de Evaluación del Desempeño, descrito en el Sistema de Administración de Personal, por ello presentamos a continuación la descripción tal como es, para posteriormente compararla con lo que realmente se opera dentro del Municipio:

3.13.1 Artículo 22. (Concepto y objeto)

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.

Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.

Proveer de 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 los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales en base a los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.

3.13.2 Artículo 23. (Obligatoriedad de evaluación del desempeño)

Normas Básicas – Sistema de Administración de Personal (DS-26115)

La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, sensurabilidad y verificabilidad.

Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

3.13.3 Artículo 24. (Procesos del subsistema de evaluación del desempeño)

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son: programación y ejecución del desempeño.

3.13.4 Artículo 25. (Proceso de programación de la evaluación del desempeño)

La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la

evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.+

Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.

Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.

En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP.

3.13.5 Artículo 26. (Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño)

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POA del servidor público. Al respecto:

Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.

El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico. En caso de no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación del desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servicio Civil.

El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño

Podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y En Observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente:

1. Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales.

El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, que se ajuste a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definido por la entidad.

2. Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
3. Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
4. En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "En Observación" darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinará en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.

La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del SNAP.

Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes.

3.14 APLICACION DEL TEMA

Diagnóstico

Gobierno Autónomo Municipal de El Alto



3.14.1 Reseña Histórica

El Alto es una ciudad y municipio boliviano ubicado en la Provincia Murillo del departamento de La Paz, situada al oeste de Bolivia en la meseta altiplánica. Forma parte del Área metropolitana de La Paz, junto a la ciudad de La Paz, convirtiéndose en la urbe metropolitana más grande y poblada de Bolivia¹. Es la segunda ciudad más poblada de Bolivia después de Santa Cruz de la Sierra y también la segunda ciudad con mayor crecimiento de Bolivia, también después de Santa Cruz de la Sierra. El Alto se encuentra a una altitud promedio de 4070 msnm lo que la hace la primera ciudad poblada más alta del mundo. Según el censo oficial de 2012, El Alto tiene una población de 848 840 habitantes. En la ciudad se encuentra el Aeropuerto Internacional El Alto (el segundo aeropuerto internacional más grande de Bolivia) y el Comando de la Fuerza Aérea Boliviana. Posee una gran actividad comercial minorista. En la ciudad existen 5600 pequeñas y medianas empresas, fábricas y plantas de procesamiento de hidrocarburos, es también a la vez el lugar de exportación de los recursos minerales del país y materia prima procesada.

El principal centro de estudios superiores es la Universidad Pública de El Alto (UPEA) (fundada el año 2000), cuenta además con una orquesta sinfónica, museos y otras instituciones culturales menores.

El Alto se caracteriza en la actualidad por ser una de las ciudades más jóvenes de Bolivia, con tres décadas de existencia como entidad política independiente (fundado en 1985). Ha sido el lugar de asentamiento de inmigrantes de otras localidades de Bolivia, en especial de personas

3.14.2 Crecimiento

La ciudad de El Alto puede ser concebida como la más joven y de mayor crecimiento de Bolivia, ya que, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE), pasó tener una población de menos de 30 mil personas en 1960 a tener alrededor de un millón de habitantes en 2011. Otra característica importante de la ciudad de El Alto es que la mayor parte de su población es indígena – específicamente hablando, de origen Aimara.

Gran parte del crecimiento de El Alto se debe a la migración proveniente del área rural o altiplano.

Una de las más importantes razones por la que cientos de miles de personas han migrado del área rural a la ciudad de El Alto es la búsqueda de oportunidades de trabajo y el hecho de que esta ciudad es la antesala a la ciudad de La Paz. Entre las motivaciones para la búsqueda de oportunidades se encuentran el incesante deseo de movilidad social debido a la discriminación social y económica de las urbes hacia los habitantes del área rural, el abandono político y estatal que sufren las comunidades rurales, y las consecuencias del calentamiento global que obliga a campesinos/indígenas a migrar hacia las urbes en busca de trabajo.

La ciudad de El Alto concentra la mayor parte de la actividad productiva del departamento de La Paz y contribuye significativamente a su crecimiento. Según datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, el crecimiento promedio del Departamento de La Paz, entre 2006 y 2011, fue de 5 por ciento. Adicionalmente, es importante mencionar que el PIB per cápita del Departamento de La Paz pasó de 887 USD, en 2005, a 2.086 en 2011 y este incremento se debe sobre todo a sectores como el comercio, los servicios, y al sector público.

3.14.4 Estructura orgánica institucional del Gobierno Autonomo Municipal de El Alto

Estructura del órgano ejecutivo municipal

La Estructura de la Municipalidad de El Alto, se encuadra a lo dispuesto en la Ley de Gobiernos Autonomos Municipales que en su art. 24 dice:

Artículo 24. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El Órgano Ejecutivo estará conformado por:

- a) La Alcaldesa o el Alcalde Municipal.
- b) Las Secretarías Municipales.

Asimismo, podrá incluir en su estructura:

- a) Sub Alcaldías.
- b) Entidades Desconcentradas Municipales
- c) Entidades Descentralizadas Municipales.
- d) Empresas Municipales.

Estructura Organizacional

La actual estructura organizacional del GAMEA, compone de cuatro niveles en el Órgano Ejecutivo, con sus respectivas Unidades organizacionales, que a su vez, están compuestas de Direcciones, que pueden estar conformadas de hasta cuatro unidades de gestión y control.

A continuación, se refleja gráficamente, el órgano ejecutivo y sus componentes:

Cuadro 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GAMEA

NIVELES DEL ORGANO EJECUTIVO	UNIDAD ORGANIZACIONAL
1. NIVEL EJECUTIVO Y DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none">• Programa Multifase de Reordenamiento Urbano de la Ceja. Fase I GAMEA BID• Auditoria Interna• Dirección de Transparencia y Etica Institucional.• Sumariante
2. NIVEL DE DIRECCION	<ul style="list-style-type: none">• Secretaría General• Dirección de Comunicación e Imagen Institucional• Dirección Ejecutora de Obras y Mantenimiento de Vías• Dirección General de Asesoría Jurídica

<p>3. NIVEL OPERATIVO Y DE EJECUCION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Municipal Ejecutiva De Gobernabilidad (SMEG) • Secretaría Municipal De Planificación Del Desarrollo (SMPD) • Secretaría Municipal De Desarrollo Económico Y Productivo (SMDEP) • Secretaría Municipal Administrativa Y Financiera (SMAF) • Secretaría Municipal De Desarrollo De Infraestructura Pública (SMDIP) • Secretaría Municipal De Desarrollo Humano Y Social (SMDHS) • Secretaría Municipal De Movilidad Urbana Y Transporte (SMMUT) • Secretaría Municipal De Calidad Ambiental Y Mejoramiento Integral De Zonas (SMCAMIZ) • Secretaría Municipal De Saneamiento Básico Y Prevención De Riesgos (SMSBYPR)
<p>4. NIVEL OPERATIVO DESCONCENTRADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Sub-alcaldías que cuentan con la siguiente estructura: <ul style="list-style-type: none"> - Sub Alcalde - Asesoría jurídica - Unidad Administrativa Financiera

Fuente: Elaboración propia en base al organigrama del GAMEA.

Enfatizando en el Nivel Operativo y de Ejecución, se tiene lo siguiente :

**Cuadro 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:
NIVEL OPERATIVO Y DE EJECUCION**

UNIDADES ORGANIZACIONALES	DIRECCIONES
1. Secretaría Municipal Ejecutiva De Gobernabilidad (SMEG)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Municipal de Seguridad Ciudadana ✓ Dirección de Desarrollo Organizacional y Tecnologías de la Información ✓ Dirección de Atención Ciudadana y Coordinación con Entes Territoriales
2. Secretaría Municipal De Planificación Del Desarrollo (SMPD)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Ordenamiento Territorial y Planificación Estratégica ✓ Dirección de Planificación y Programación de Operaciones
3. Secretaría Municipal De Desarrollo Económico Y Productivo (SMDEP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Inversión y Promoción al Emprendimiento Empresarial y Micro empresarial ✓ Dirección de Desarrollo Productivo Artesanal ✓ Dirección Técnica de Agricultura, Agropecuaria y Seguridad Alimentaria ✓ Dirección de Gestión de Residuos Sólidos y Servicios Públicos
4. Secretaría Municipal Administrativa Y Financiera (SMAF)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección del Tesoro Municipal ✓ Dirección de Recaudaciones y Políticas Tributarias ✓ Dirección Administrativa ✓ Dirección de Licitaciones y Contrataciones ✓ Dirección de Capital Humano
5. Secretaría Municipal De Desarrollo De Infraestructura Pública (SMDIP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Administración Territorial y Catastral ✓ Dirección de Supervisión de Obras ✓ Dirección de Proyectos Municipales
6. Secretaría Municipal De Desarrollo Humano Y Social (SMDHS)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa Mis Escuelas Dignas ✓ Dirección de Educación ✓ Dirección de Asuntos Generacionales ✓ Dirección de Género y Gestión Social ✓ Dirección de Salud ✓ Dirección de Promoción del Deporte ✓ Dirección de Cultura

7. Secretaría Municipal De Movilidad Urbana Y Transporte (SMMUT)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa Ceja Nuevo Centro Urbano "NAYRA PUNKU" ✓ Proyecto de Mejoramiento Vial BM – GCA ✓ Dirección de Tráfico y Vialidad ✓ Dirección de Planificación, Regulación y Desarrollo del Transporte ✓ Servicio Municipal de Transporte "BUS SARIRI"
8. Secretaría Municipal De Calidad Ambiental Y Mejoramiento Integral De Zonas (SMCAMIZ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa Zonas Dignas con Altura ✓ Dirección de Gestión y Control Ambiental ✓ Dirección de Forestación y Restauración de Áreas Verdes
9. Secretaría Municipal De Saneamiento Básico Y Prevención De Riesgos (SMSBYPR)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Drenaje Pluvial II El Alto – BID ✓ Dirección de Prevención de Riesgo y Operaciones de Emergencia ✓ Dirección de Saneamiento Básico

Fuente: Elaboración Propia, en base al Organigrama del GAMEA

3.14.5 Actual proceso de evaluación del desempeño del personal G.A.M.E.A

El Gobierno Municipal en el marco de su Reglamento Específico ha propuesto que **en la gestión se evaluará una sola vez**, solo por cumplir con exigencias de la ley 1178, dividiendo la evaluación en dos procesos que los describimos a continuación:

- Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño
- Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

3.14.6 Proceso de programación de la evaluación del desempeño

De acuerdo al estudio efectuado se toma en cuenta tres elementos que permiten una adecuada programación de la Evaluación del Desempeño del Personal, estos son Insumo, Procedimiento y Producto

Cuando hablamos de Insumo, nos referimos a las Disposiciones legales internas contenidas en el Reglamento Específico del SAP y externas contenidas en las Normas Básicas del SAP.

Al referirnos a Procedimiento, no son otra cosa que tareas, tales como la elaboración del Programa de Evaluación de Desempeño, incluyendo “cronograma” de actividades, tiempos,

“Formularios, (instrumentos) a utilizar y metodología de calificación. Y como otra tarea sería la aprobación del Programa como tal a través de Resolución Administrativa.

El Producto, es en sí el propio Programa de Evaluación del Desempeño aprobado debidamente.

3.14.7 Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño

El proceso de ejecución, considera también tres elementos, que se los describe:

Como **Insumo**, se toma en cuenta la Programación Operativa Anual Individual del o los puestos a ser evaluados, más el informe de actividades del servidor público evaluado y el programa de Evaluación de Desempeño.

Como **Procedimiento** o tareas a ser ejecutadas, vienen a ser desde la Comunicación del cronograma de evaluación a todo el personal a través de una circular emitida por la Jefatura de Recursos Humanos hasta la misma evaluación.

El servidor público en un formato establecido debe presentar un informe de las actividades desarrolladas en la gestión.

Análisis del cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado periodo de tiempo, para lo que se realiza la comparación entre lo establecido en la POAI, del puesto evaluado y el informe de actividades presentado por el servidor público que lo ocupa.

Elaboración del informe de evaluación del desempeño, conteniendo reconocimientos y sanciones en el marco de lo establecido por el art. 26 inciso c del D.S. Nro. 26115, para esta tarea es posible utilizar un formulario establecido, cuyo documento deberá ser presentado a

consideración de la Alcaldesa Municipal.

En función a los resultados se aprueban a través de comunicación interna y se ejecutan acciones inherentes al personal evaluado.

Producto, resulta ser el Informe de Evaluación del Desempeño estableciendo: Grado de contribución del servidor público a los objetivos institucionales; establecimiento de reconocimientos y sanciones; identificación de falencias y potencialidades (para fines de detección de necesidades de capacitación).

3.14.8 Análisis de los objetivos y la pertinencia de cada uno de los instrumentos que propone el R.E.S.A.P.

Iniciamos con el formulario

PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL

INDIVIDUAL

A. IDENTIFICACIÓN Nombre de la Institución:

B. Nombre del puesto:

Ubicación del Puesto:

Nombre del puesto del que depende:

Nombre de los puestos a los que supervisa:

Categoría del puesto:

Ubicación geográfica del puesto:

Urbana

Rural

C. Descripción de funciones

Naturaleza del puesto: Principal función que se debe cumplir en el puesto; describir para qué existe o fue creado el puesto en la institución.

Funciones específicas:

En orden de importancia, mencione las funciones que debe realizar la persona que ocupe el puesto. De ser posible indique como se debe realizar cada una.

Resultados

Registre los resultados que se debe obtener con cada una de las funciones específicas, expresados en términos de calidad y cantidad.

Funciones continuas rutinarias:

Programación operativa anual individual

Facultades: Las facultades son los actos administrativos que le están permitidos al titular del puesto, son las potestades concedidas por disposición legal o inherente a un determinado puesto.

Deberes: Obligaciones relacionadas con el puesto

D. Especificación (requisitos) del puesto:

Características profesionales y personales que se requieren en el puesto

Formación: Marque con una cruz el grado de formación más alto que sea necesario para ocupar el puesto.

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato
- d) Oficio (Mencione el oficio)
- e) Técnico (mencione cual)
- f) Profesional (mencione la profesión)
- g) Otros (mencione cual)

Experiencia: Señale en qué áreas y cuánto tiempo de experiencia necesita tener la persona para poder ocupar debidamente el puesto.

Área	Tiempo
------	--------

Cualidades personales: Señale qué cualidades debe tener la persona para desempeñar el puesto debidamente

Otros requisitos: Señale otro u otros requisitos que sean deseables y no siempre necesarios Firma del servidor público

Firma de jefe inmediato superior

Lugar y fecha.....

Fuente: Gobierno Municipal de El Alto

Análisis del Formulario:

La primera sección A del formulario establece la información general del puesto y de la persona que lo ocupa.

La segunda sección, describe, los objetivos por los que fue creado, las funciones específicas y los resultados que se pretenden lograr en la gestión. Dado que el instrumento es elaborado y llenado por el funcionario que ocupa el puesto, debemos de suponer que al tratarse de la descripción de las funciones debe conocer de antemano el manual de funciones pre - establecido para el cargo, de tal forma que se eviten distorsiones en la información que brinda. Por otro lado, al ser un POA individual, supone la planificación del puesto para la gestión y lo que se espera cumplir como logros, de tal forma esto es probable y confiable en la medida en que el funcionario conoce su responsabilidades y previamente ha efectuado un proceso de planificación para establecer metas, identificar los medios, cronogramas y otros elementos que le permitan registrar los posibles resultados que pretende lograr en la gestión. Es un poco irreal que el funcionario pueda identificar las actividades rutinarias con precisión en la medida que el llenado es previo a la gestión y es difícil establecer las labores diarias, sólo se pueden obtener referencias.

La tercera sección de este formulario, detalla las especificaciones técnicas del cargo y el perfil de la persona que se requiere. Al tratarse de especificaciones éstos deben ser diseñados de la manera más clara

posible, si el funcionario que llena el formulario es nuevo la información con la que cuenta aún no es completa y necesita conocer mejor el puesto para poder sugerir al respecto.

Este formulario por lo visto, debe ser llenado por el funcionario a principios de año para efectuar un acompañamiento al mismo. En conclusión este formulario requiere necesariamente la complementación y el conocimiento del manual de funciones, información que no brinda el formulario.

Informe de Actividades del Servidor Público evaluado.

FORMATO DE PRESENTACIÓN DE INFORME DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA GESTIÓN

DE:
Nombre del servidor público.....
Cargo.....
A
:
Nombre del Jefe Inmediato Superior.....
Cargo.....
.....
.....

- 1. resultados de actividades continuas rutinarias**
- 2. resultados de actividades especificas**

Firma del servidor público
Fuente: Gobierno Municipal El Alto

Análisis del formulario:

El instrumento solo cuenta con dos secciones: La sección 1 debe contar con las actividades continuas o rutinarias que ejerce el funcionario, lo que no detalla a cabalidad las actividades efectuadas y el grado de eficiencia necesaria en la ejecución de las mismas, la respuesta escrita no es confiable.

La sección 2, establece los resultados de las actividades específicas o puntuales que realiza un funcionario, cuya respuesta tampoco se la puede considerar como el reflejo de lo que verdaderamente realiza el funcionario que en algunos casos sobrestima y subestima su trabajo.

Instrumento 019 - Informe de Evaluación de Desempeño

Informe de evaluación de desempeño del personal del gobierno municipal de El Alto

1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL FUNCIONARIO PROFESIÓN.

GRADO ACADÉMICO: NOMBRE DEL PUESTO: CATEGORÍA DEL PUESTO

SUPERIOR: EJECUTIVO: OPERATIVO:

FECHA DE INGRESO:A LA INSTITUCIÓN:

OTROS CARGOS DESEMPEÑADOS EN LA INSTITUCIÓN:

1.
2.
3.
4.

II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Comparación del POAI del puesto Vs. Informe de actividades del servidor público

POAI	RESULTADOS ALCANZADOS

Puntuación Máxima del 70%

Aspectos Cualitativos del servidor público

Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones; ejemplo:

Puntualidad – Conducta– Ética – Moralidad, etc.

Excelente

Bueno

Suficiente

En Observación

Relaciones humanas (Con sus superiores – con sus pares – con sus dependientes – con los clientes)

Excelente

Bueno

Suficiente

Puntuación Máxima del 30%

En Observación

ESCALA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
Excelente	90 - 100 Puntos
Bueno	75 - 89 Puntos
Suficiente	60 - 74 Puntos
En observación	40 - 59 Puntos

RE

PUNTAJE TOTAL

SULTADOS DE LA EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO

Firma jefe Inmediato Superior

Firma Representante de la MAE

Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Gobierno Municipal de El Alto

Análisis del formulario:

El formulario 0019, es el informe de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento comparativo tanto de POAI con el Informe del funcionario evaluado. La comisión de calificación en función a los resultados del análisis debe emitir un resultado cuantitativo en base a un parámetro máximo de 70 puntos, asimismo debe emitir un criterio sobre la calidad del funcionario evaluado por medio de respuestas con criterio de calidad (Excelente, bueno, regular)

Si los otros instrumentos no garantizan una confiabilidad en cuanto a la provisión de información adecuada para el proceso de evaluación, es de esperar que el formulario 0019 no refleje la verdadera situación del evaluado.

3.15 Entrevistas

Se realizó una entrevista al personal de G.A.M.E. A., mediante preguntas claras y concretas, que permitieran obtener información sobre las fortalezas y debilidades de la institución, no se utilizó ningún elemento adicional excepto las conversaciones sostenidas con el personal, mismas que permitieron obtener mayor información de la que incluso se buscaba.

Sin embargo, y como es de suponer muchos de los funcionarios eludieron y hasta rechazaron la entrevista.

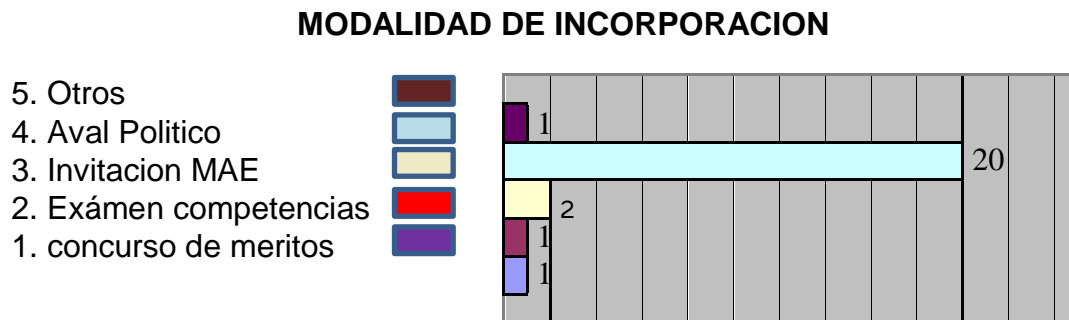
3.14.9.1 Aplicación de entrevistas a funcionarios de la dirección de educación.

Para recabar la información de funcionarios de la Dirección de Educación, se ha utilizado la boleta de entrevista.

Resultado de entrevistas

Tabla 1

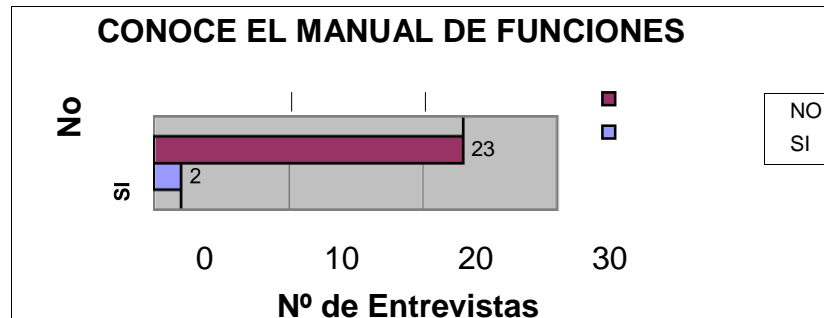
¿Podría Ud. responder qué tipos de modalidades de incorporación de personal existe en el G.A.M.E.A?



Se puede afirmar que 20 personas de los consultados, fueron contratadas por un **Aval Político**,
 2 por **Invitación Directa** de la Alcaldesa y los demás se distribuyen entre las otras opciones.

Tabla 2

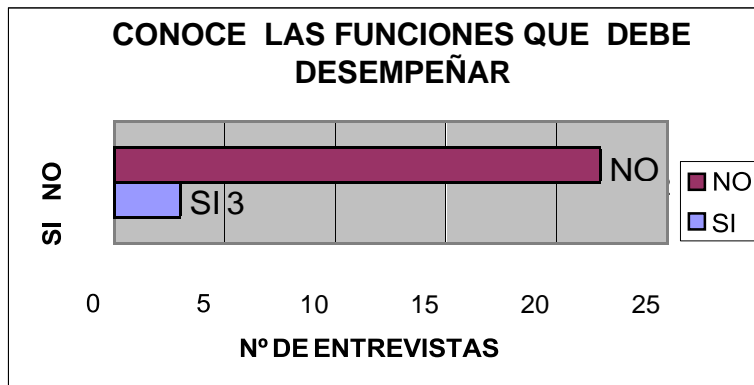
¿Conoce UD. si el municipio cuenta con un manual de funciones?



De Acuerdo al diagnostico realizado, 23 de los entrevistados indicaron no conocer la existencia de un manual de funciones, sobre todo los funcionarios de bajo rango. Sin embargo, 2 de los entrevistados han respondido que si conocen el mencionado manual.

Tabla 3

¿Al momento de asumir sus funciones conocía Ud. o ha sido informado(a) sobre las funciones que debe desempeñar?

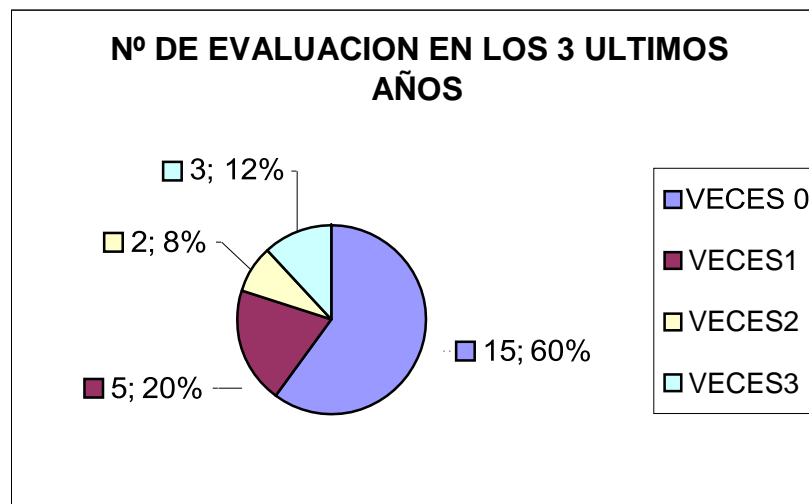


En esta grafica podemos observar que 22 trabajadores de los encuestados respondieron que no fueron informados sobre las funciones que deberían

desempeñar, pero cada uno de ellos tenía cierta idea sobre sus responsabilidades, sin embargo 3 afirman haber sido informados sobre las funciones a desempeñar.

Tabla 4

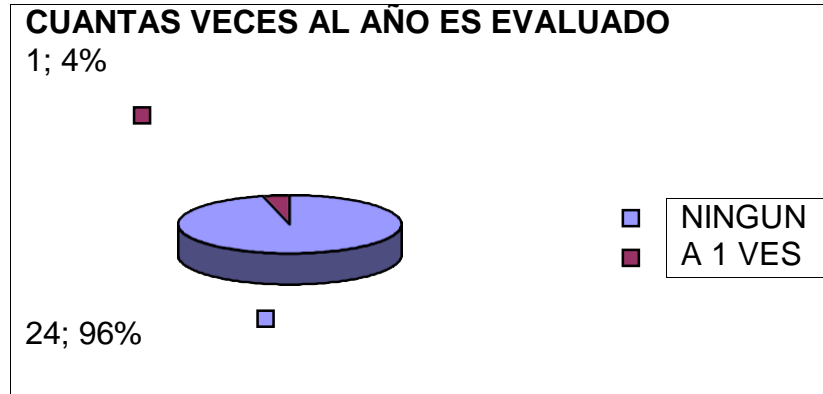
¿En los últimos 3 años cuantas veces ha sido evaluado?



En esta grafica podemos observar que 15 trabajadores equivalentes al 60 % de los entrevistados respondieron que en los últimos tres años no fueron evaluados, 5 afirman que fueron evaluados 1 vez en los últimos tres años, 3 señalan haber sido evaluados tres veces y por ultimo 2 mencionan haber sido evaluados 2 veces en los últimos tres año.

Tabla 5

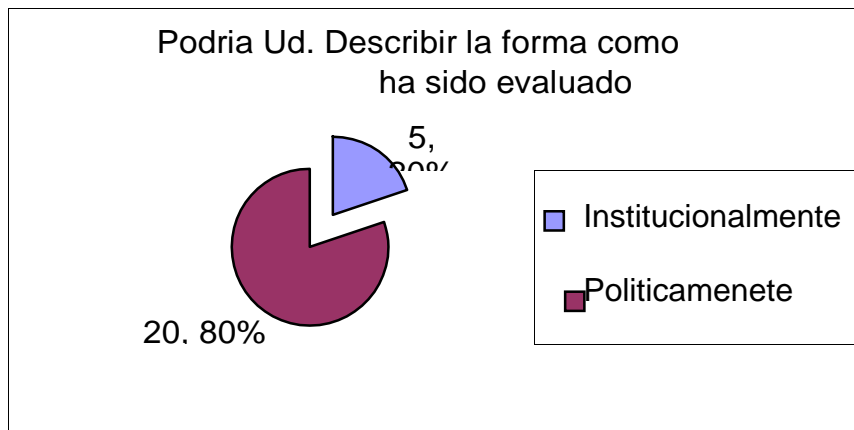
¿Cuántas veces al año es Ud. evaluado(a)?



En esta grafica podemos observar que 24 de los consultados equivalentes a un 96% respondieron que no fueron evaluados, y 1 de los entrevistados equivalentes a un 4% señaló que si fue evaluado una vez al año.

Tabla 6

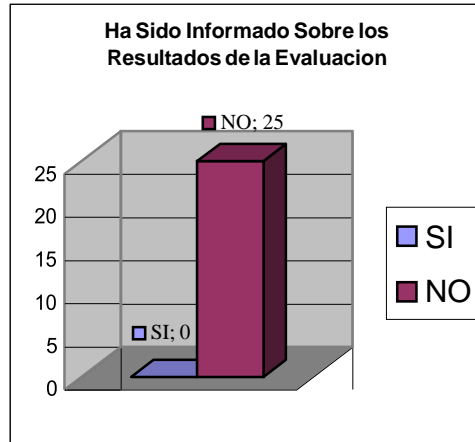
Podría Ud. describir la forma como ha sido evaluado(a):



Esta gráfica muestra que 20 trabajadores equivalentes a un 80% de los consultados respondieron que han sido evaluados políticamente y 5 entrevistados equivalentes a un 20% afirman haber sido evaluados institucionalmente.

Tabla 7

¿Ha sido Ud. informado sobre los resultados de la evaluación?

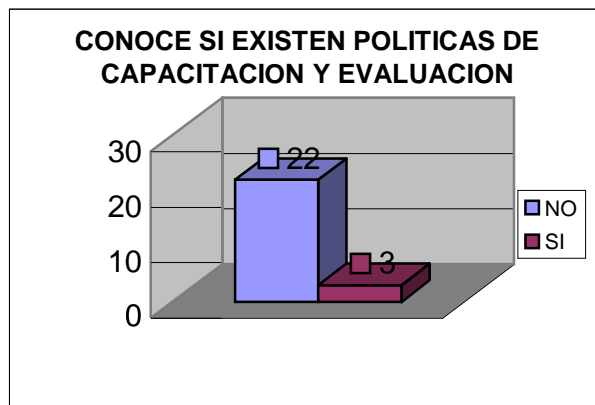


Ninguno de los entrevistados ha sido informado para qué sirve el proceso de evaluación y no conocen cuales han sido los resultados y mucho menos la calificación que han obtenido ni de manera verbal mucho menos a través de una nota oficial.

No conocen los resultados individuales ni colectivos del proceso de evaluación, ni en ésta, ni en la anterior gestión.

Tabla 8

¿Conoce Ud. si el municipio cuenta con políticas de Capacitación y Evaluación del personal?

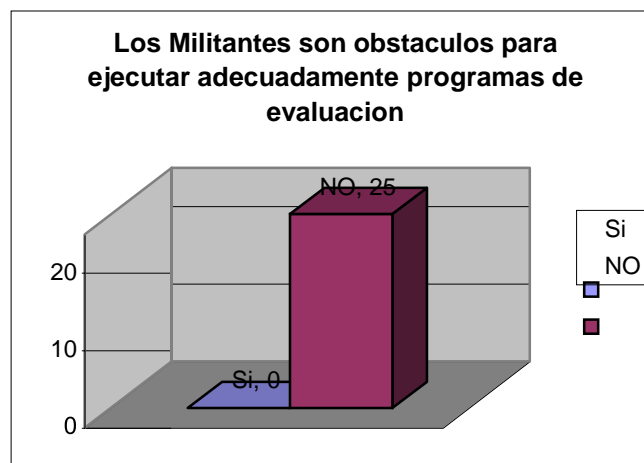


Todos respondieron que desconocen que existan políticas o un programa anual de capacitación, pero que si ocasionalmente convocan al personal para ser capacitados fundamentalmente en el área administrativa.

Por otro lado existe la disposición de la Alcaldesa de enviar gente a cursos talleres para fortalecer sus funciones ya sea a nivel local o en otros departamentos.

Tabla 9

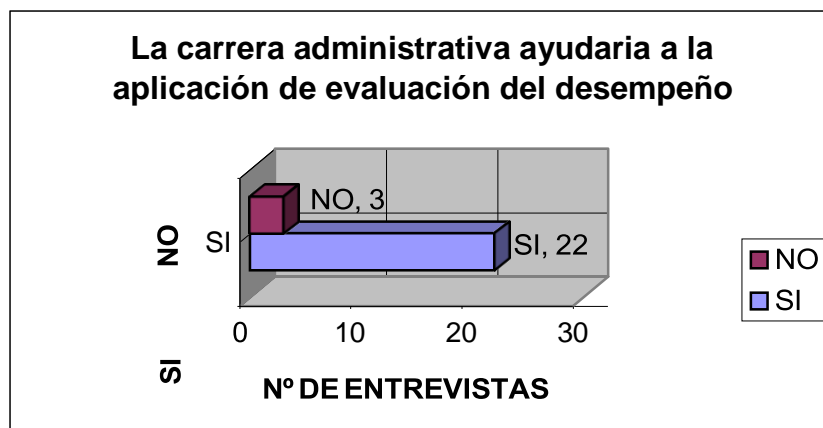
¿Considera Ud. que las cuotas de los espacios del ejecutivo distribuidos entre militantes de una alianza, son obstáculos para ejecutar adecuadamente programas de evaluaciones técnicas de desempeño y programas de capacitación al personal del municipio?



El gráfico anterior nos permite observar que las condiciones políticas, no permiten garantizar la estabilidad funcionaria, lo que ocasiona permanentes cambios y no permite darle continuidad a los procesos de

evaluación y de capacitación, existiendo una alta rotación de personal.

Tabla 10
¿Cree Ud. que la implementación de la Carrera Administrativa (en vigencia) en el municipio, ayudaría a la aplicación adecuada de un programa de evaluación del desempeño del personal en el municipio?

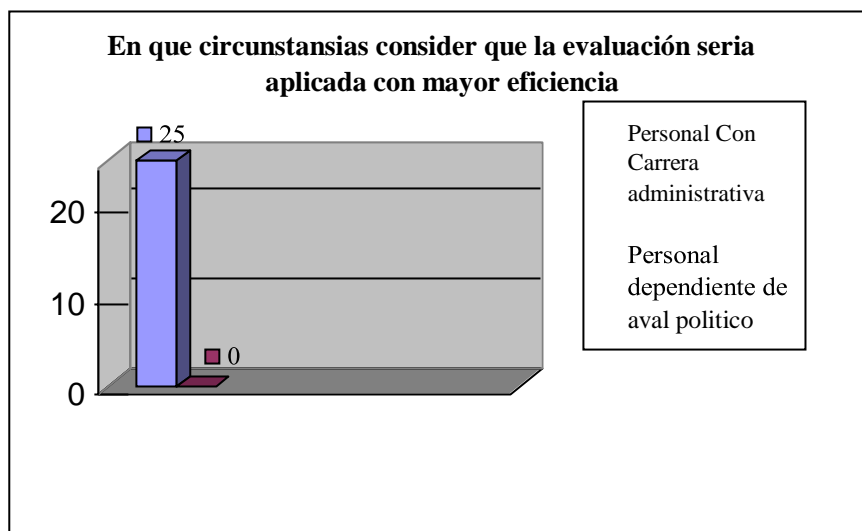


Este gráfico nos muestra que 22 funcionarios entrevistados opinaron que sería favorable para el municipio, contar con personal motivado para poder mejorar la eficiencia en el desempeño de sus funciones, por lo que la carrera administrativa se convierte prácticamente un desafío para los profesionales, sería positivo implementar la carrera administrativa y 3 de los entrevistados afirman lo contrario.

Tabla 11

En qué situación, considera Ud. que la evaluación del desempeño del personal sería aplicada con mayor eficiencia....

■



Se puede observar en el cuadro anterior que todos los entrevistados respondieron que las evaluaciones serían más útiles en personal incorporado a la carrera administrativa.

Como resultado del método de la observación y las técnicas de entrevista, después de analizar cada uno de los resultado se pudo emitir algunos criterios que van a coadyuvar a la determinación de las debilidades y fortalezas de la institución.

El personal entrevistado asegura, la existencia de manuales de funciones, los cuales no son difundidos ni aplicados a ningún nivel, es decir que el trabajo se efectúa de acuerdo al criterio de cada uno de los funcionarios y en otros casos en base a lo que rutinariamente se venia

efectuando, obteniéndose como resultado que los funcionarios no comprendan los procesos organizacionales, y los califiquen de ambiguos y complejos.

La coordinación entre los niveles operativos y entre estos y los ejecutivos no se muestra ágil y oportuna y como consecuencia la eficiencia y efectividad de la coordinación se ve disminuida en gran medida, se advierte ausencia de mecanismos que permitan viabilizar la comunicación en el municipio. Los trabajadores se encuentran desmotivados con relación al logro y cumplimiento de los objetivos del municipio, poniendo en peligro su fidelidad y compromiso. Existen varias razones, referidas principalmente a la ingerencia política, la falta de regulación y aplicación de los procesos concernientes a la selección, reclutamiento y contratación del personal, así como la evaluación del desempeño y promoción.

No se fomentan los incentivos (promociones, capacitaciones) y se asume que puede ser una de las causas para que el trabajo efectuado no sea satisfactorio lo que disminuye los resultados que se esperan obtener.

Los resultados de la información obtenida, se han sistematizado de acuerdo a las preguntas efectuadas, cuyos resultados han sido los siguientes:

A opinión de los entrevistados no ven la real utilidad de los procesos de evaluación.

Puesto que no han podido percibir mejoras o cambios sustanciales en la conducta de los funcionarios que además desconocen los resultados de las evaluaciones.

**4. DESARROLLO ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACION
MODALIDAD CONTRATACION MENOR (DE BS. 20.000,00 A 50.000,00)**

4.1.

FORMULARIO DESARROLLO DE PROCESO DE CONTRATACION

I. DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL PROCESO	PROCESOS DE CONTRATACION MODALIDAD CONTRATACION MENOR (DE BS. 20.000,00 A 50.000,00)
UNIDAD ORGANIZACIONAL	UNIDAD DE ADQUISICION Y CONTRATACIONES DE OBRAS MENORES
OBJETIVO DEL PROCESO	EFFECTUAR PROCESOS DE CONTRATACION DE MANERA OPORTUNA Y EFICAZ EN EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE EL ALTO
RESULTADOS DEL PROCESO	GENERAR PROCESO DE CONTRATACION ACORDE A LOS OBJETIVOS DE GESTION INSTITUCIONAL Y EN BENEFICIO DE LA POBLACION DE LA CIUDAD DE EL ALTO
UNIDAD ORGANIZACIONALES QUE INTERNVIENEN EN EL PROCESO	DIRECCION DE LICITACIONES Y CONTRATACIONES UNIDAD JURIDICA DE LICITACIONES UNIDAD DE LICITACIONES Y CONTRATACIONES UNIDAD DE ADQUISICION Y CONTRATACION DE OBRAS MENORES DIRECCION DEL TESORO MUNICIPAL DIRECCION ADMINISTRATIVA UNIDAD SOLICITANTE

PLAZO MAXIMO PARA LA CONCLUSION DEL PROCESO (DIAS O MESES)	DE ACUERDO A EMISION DE NOTA DE ADJUDICACION
---	--

A.

II, DESCRIPCION DEL PROCESO			
Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REQUISITOS
1	Documentación que respalde el precio referencial, una cotización.	UNIDAD SOLICITANTE	
2	Especificaciones Técnicas del requerimiento	UNIDAD SOLICITANTE	
3	Elaboración y revisión del Requerimiento de material y/o equipo – servicio a terceros (debidamente firmado) formulario (solo hasta el jefe de unidad)	UNIDAD SOLICITANTE/ UNIDAD ADMINISTRATIVA	Documentacion que respalde el precio referencial una cotización . Especificaciones técnicas de requerimiento
4	Informe de justificación uso de recursos (elaborar contenido minimo), colocar un punto especifico para la adquisición de ropa	UNIDAD SOLICITANTE	Requerimiento de material y/o servicio equipos – servicio a terceros. Informe de justificación uso de recursos.

	de trabajo. Plazo 2 días		Preventivo, Registro de ejecución de gastos (preventivo). Solicitud de autorización de inicio de proceso de contratación.
5	Nota de solicitud de emisión de preventivo. Plazo un día	UNIDAD SOLICITANTE	
6	Registro de ejecución de gastos (preventivo). Plazo 1 día.	DIRECCION DEL TESORO MUNICIPAL	
7	Solicitud de autorización de inicio de proceso de contratación. Plazo 1 día	UNIDAD SOLICITANTE	
8	Autorización Inicio de Proceso de contratación Plazo 1 día.	RPA	
9	Invitación (a quien corresponda)	RPA	
10	Memorandum de designación de responsables de evaluación (Comisión de Calificación) Plazo 1 día	RPA	
11	Recepción de propuesta bajo el formulario cm-1 para bienes por	UACOM	

	parte de proponente y otro formato para consultorias. Plazo dos días		
12	Formulario CM-2 (informe de evaluación y recomendación) (Res. Evaluación) 2 días ,	RESPONSABLE DE EVALUACION (COMISION DE CALIFICACION)	
13	Nota de adjudicación de suscripción. Plazo 1 día	RPA	
14	Nota al proponente con Nota de Adjudicación. Plazo 1 día	RPA	
15	Presentación de documentación por parte del proponente pertinente a al Nota de Adjudicación. Plazo 4 días.	UNIDAD JURIDICA	Podre Notarial si el caso amerita. Fotocopia de Registro de Comercio. Certificación de Impuestos Nacionales. Formulario de Registro de Beneficiario SIGEP Certificado de no adeudo en Futro de Bolivia AFP Y

			BBVA Prevision AFP. Fotocopia de C.I. Carta indicando la presentación de sus documentos.
16	Informe de compulsa. Plazo 1 dia.	UNIDAD JURIDICA	
17	Contrato , orden de compra u orden de servicio (desde la elaboración a la firma) (RPA Y PROVEEDOR) Plazo 5 dias	RPA, UNIDAD JURIDICA	
18	Formulario 400 SICOES Registro de contrato en la Contraloria general de la Republica	UACON	
19	Memorandum de designación comisión de recepcion	RPA	
20	Sello de remisión del proceso concluido a la Direccion Administrativa (Bienes) o Undad Solicitante (Servicio).	RPA	
21	Recepción del	DIRECCION ADMINISTRATIVA-	

	proceso concluido.	UNIDAD SOLICITANTE	
22	Nota de entrega y Certificado de Garantía de proponente, si corresponde (Tiempo según orden de compra o servicio).	DIRECCION ADMINISTRATIVA	
23	Informe de verificación y recepción (Comisión de Recepción) Acta de recepción (fotos). Plazo 1 día.	COMISION DE RECEPCION – DIRECCION ADMINISTRATIVA	
24	Nota de ingreso. Reporte de sistemas 2 días : 3 días equipos de computación.	DIRECCION ADMINISTRATIVA, ACTIVOS FIJOS, ALMACENES	
25	Memorandum de custodia si el caso amerita.	UNIDAD SOLICITANTE	
26	Pedido de material y suministro; acta de transferencia en activos , firma hasta el Jefe de Unidad. Plazo 1 día	UNIDAD SOLICITANTE, DIRECCION ADMINISTRATIVA	
27	Sello de remisión del bien requerido. Plazo 1 día.	DIRECCION ADMINISTRATIVA	
28	Informe de conformidad Final.	UNIDAD SOLICITANTE	
29	Formulario 500	DIRECCION ADMINISTRATIVA	

	SICOES ,		
30	Orden de pago. Plazo dos días	UNIDAD SOLICITANTE	
31	Proceso de pago (Recepcion, Presupuestos, contabilidad, Filtros, SMAF, Tesorería). Plazo 7 dias.	DIRECCION DEL TESORO MUNICIPAL.	

**44 DIAS (SIN INCLUIR EL TIEMPO DE LA ORDEN DE COMPRA -
SERVICIO).**

**Fuente: Elaboracion Propia. Datos obtenidos en la Unidad de
Licitaciones del GAMEA.**

4.2 identificación de cuellos de botella dentro del proceso de contratación menor.

En el ejemplo se tomara un proceso de contratación realizado para la adquisición de equipos de computación para una unidad educativa dentro de la jurisdicción municipal dependientes de la Direccion de Educación.

Falencias identificadas causantes de la retardación o la no ejecución del proyecto.

Haciendo un análisis profundo del manual de proceso y el flujograma del proceso llegamos a las siguientes causantes de la no ejecución de proyectos en el G.A.M.E.A.

a) **Designacion del técnico proyectista en la Unidad solicitante, en nuestro ejemplo, la Unidad de Educación quien será encargado de la elaboración del proyecto y seguimiento hasta su pago.**

Como ya mencionamos anteriormente en nuestra encuesta realizada en la Tabla N° 9, nos permite observar que las condiciones políticas, no permiten garantizar la estabilidad funcionaria, lo que ocasiona permanentes cambios y no permite darle continuidad a los procesos de evaluación y de capacitación, existiendo una alta rotación de personal.

Estos cambios en el personal constantemente y las contrataciones de personal según avales políticos, cambios de gestión, son causa del mal manejo del proyecto, retardación del proceso de contratación y posible no ejecución del mismo, a causa de personal no capacitado para este cargo.

b) **El armado de las especificaciones técnicas**, que es realizado por el técnico designado de la unidad solicitante, mismo que a falta de conocimiento del rubro o servicio a ser contratado, revisa especificaciones de gestiones pasadas haciendo copia de estos sin verificar modificación de precios y la constante mejora en tecnología. (Para nuestro ejemplo en la contratación de equipos de computación normalmente los técnicos revisan especificaciones pasadas y arman sus carpetas en base a estos datos de equipos de computación que ya no existen en el mercado ya que la tecnología se supera a diario).

c) **Invitacion a la empresa para su posterior adjudicación.**

En este punto el RPA, es quien decide que empresa se adjudicará al proyecto, como en nuestro caso es una compra menor, la invitación es directa a la empresa de preferencia.

Este es una de las grandes causales de descalificación de empresas, y como consecuencia la no ejecución del proyecto.

Al manejarnos dentro de la política, el jefe responsable muchas veces tiene indicaciones directas de despacho para la adjudicación a determinada empresa o preferencia por empresas nuevas de compañeros de campaña , familiares cercanos , etc. Y si esta empresa es nueva, es posible que no pueda concluir el proceso de contratación a falta de la experiencia, documentación legal requerida, desconocimiento de los productos a los que se adjudica y no cumplir con los tiempos establecidos en la nota de adjudicación y la orden de compra.

d) Notificación al proponente con Nota de adjudicación.

La unidad de jurídica es la encargada de evaluar la documentación requerida a la empresa. Este paso es determinante para muchas empresas que no pueden culminar con el proceso ya que no cumplen con la documentación requerida dentro del plazo de 4 días. Si El responsable de contratación invitara a empresas según la experiencia en el rubro y conocimiento de todo el proceso, y realizara una mejor selección no habría dificultades en la culminación del proyecto.

e) Elaboración de la orden de compra o servicio.

Aquí se observa falencias del personal designado para la elaboración de la orden de compra dentro de la unidad de adquisiciones, esto a causa de la mala elaboración de la orden a pesar que esta pasa por encargados de revisión en dos oportunidades: una para corrección y otra para revisión del documento ya verificado. Asimismo los errores ocurridos paralizan el proceso ya que en la recepción de equipos como los datos están mal en la orden de

compra no pueden hacer la recepción de los mismos. O si pasas a contabilidad ya para pago ahí se rechazara la carpeta por este error y deberán subsanar todas las áreas que copiaron los datos de la orden de compra.

f) Recepcion de los productos

En esta área debería contratarse personal capacitado para los productos o servicios ya conocidos dentro de las contrataciones del G.A.M.E.A, al no ser así los funcionarios designados como Comision de Recepción no realizan una correcta recepción y evaluación de los productos aprovechando para pedir dinero a las empresas y caer en corrupción, exigiendo ellos muchas veces requerimientos que no corresponden a la orden de compra, ya que aquí es otro punto determinante para la ejecución del proyecto. En caso de que la comisión de recepción indique incumplimiento la carpeta debe terminar el proceso en este punto.

g) Elaboración de la nota de ingreso.

En este punto es frecuente el exceso en tiempos determinados para la elaboración de la nota de ingreso, supuestamente tendrían 3 días para su realización pero normalmente este proceso tarda 20 días o más. La justificación de los funcionarios radica en la cantidad de proyectos que reciben a diario y de los cuales deben elaborar notas de ingreso y cierre de formularios.

h) Proceso de pago

En este paso casi finalizando el proceso el problema radica en que la carpeta del proyecto pasa por tres áreas dentro de la unidad de tesorería para la revisión documento por documento, aquí es donde las carpetas

regresan a la unidad solicitante para su corrección pero no solo de su área sino el técnico de la unidad de educación como en nuestro ejemplo debe realizar las correcciones de errores ocurridos en cualquiera de las áreas en que se hayan sucedido.

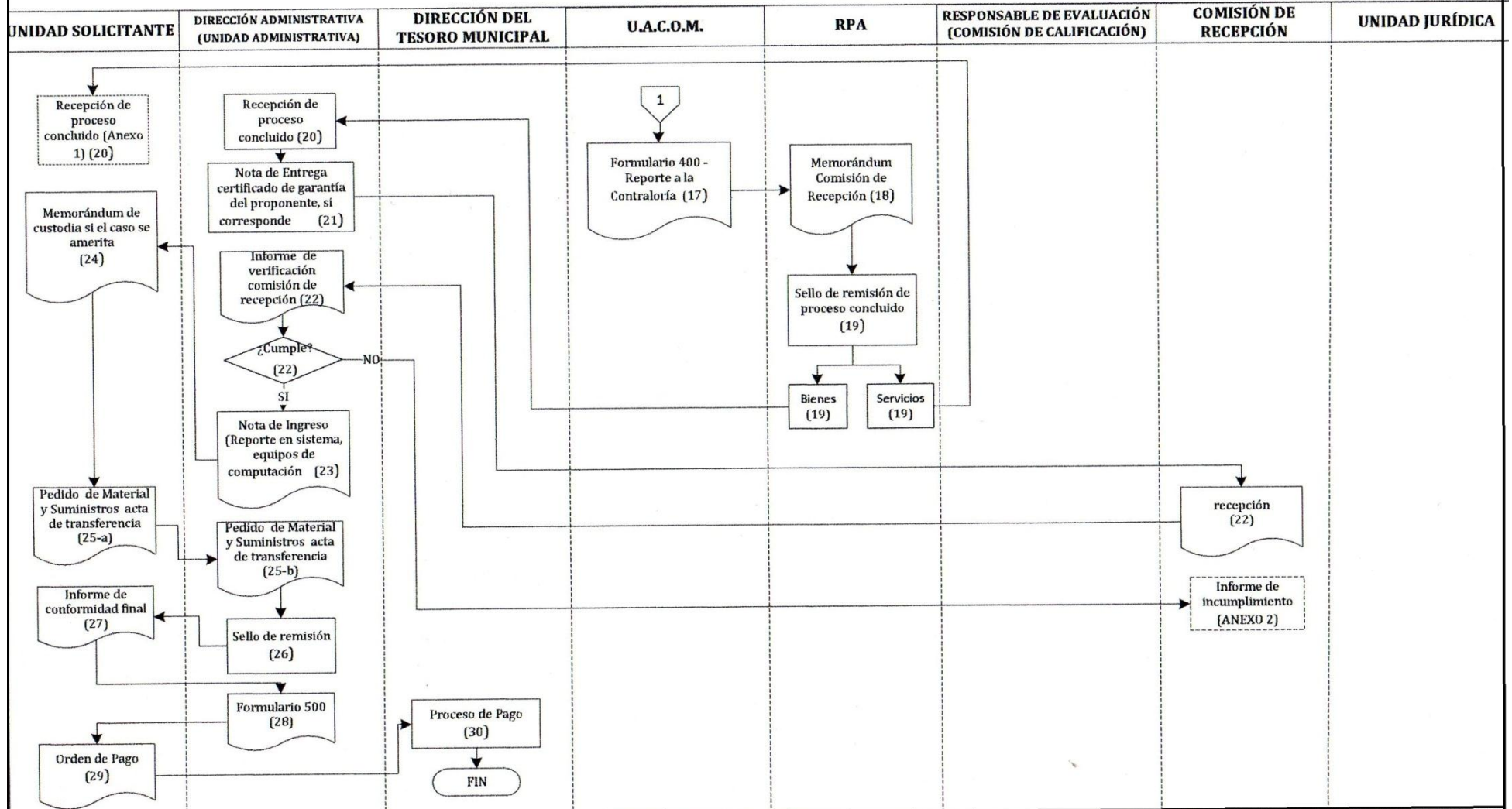
La inexperiencia de los funcionarios, la falta de conocimiento de las normas vigentes, la corrupción marcante a diario en los municipios, la falta de compromiso de los técnicos con sus proyectos, hacen que en muchos casos los proyectos no se cancelen en tiempos superando el año o dos años.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL: UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS MENORES

B. NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE CONTRATACIÓN MODALIDAD CONTRATACIÓN MENOR (DE BS. 20.001,00 A BS. 50.000,00)

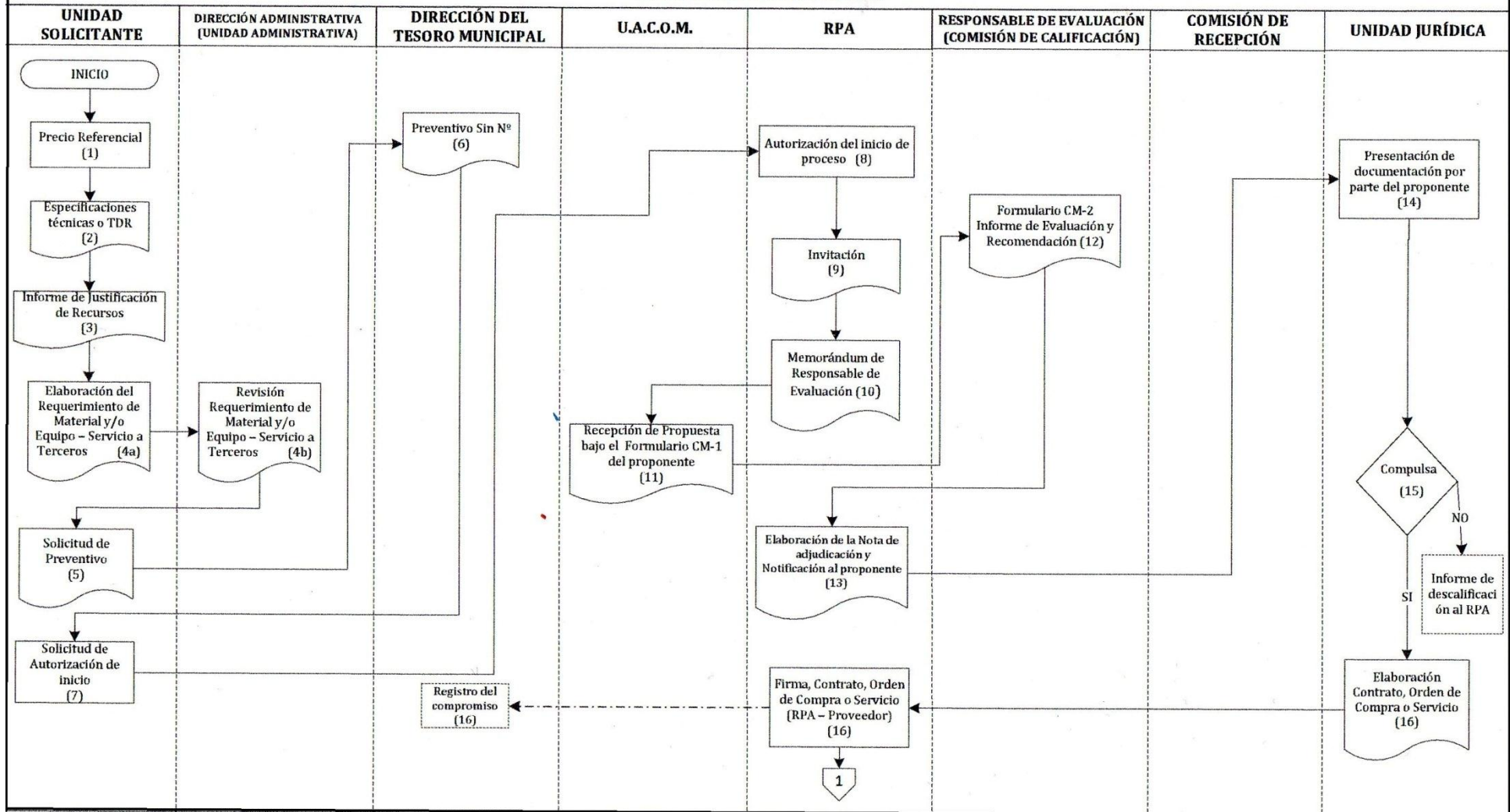
C. PARTICIPANTES DEL PROCESO



A. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL: UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS MENORES

B. NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE CONTRATACIÓN MODALIDAD CONTRATACIÓN MENOR (DE BS. 20.001,00 A BS. 50.000,00)

C. PARTICIPANTES DEL PROCESO



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- El problema reside en las insuficiencias que tiene el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto para desarrollar un proceso de evaluación del desempeño de sus funcionarios, limitando la eficiencia municipal en la prestación de servicios, como resultado de esta situación la sociedad de El Alto, tiene una mala imagen del gobierno municipal. El actual modelo de evaluación de desempeño no es suficiente para poder controlar a los funcionarios involucrados en los procesos de contratación, de esta manera la UNIDAD DE CAPACITACION Y EVALUACION DE TALENTO HUMANOC, no coadyuva a la ejecución programada por el G.A.M.E.A.
- La sección marco teórico, ha permitido verificar que existe un marco legal que obliga a los Gobierno Municipales a efectuar procesos de Evaluación de Desempeño del personal, cuya inobservancia incluso está sujeto a proceso administrativo. (Sistema de Administración de Personal).
- Un análisis efectuado de los instrumentos propuestos en el Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal, respecto a la evaluación del desempeño, ha permitido verificar que estos instrumentos no son pertinentes y carecen de factibilidad en la aplicabilidad práctica en el Gobierno Municipal.
- De acuerdo a nuestro estudio identificamos la actual situación de evaluación de desempeño del G.A.M.E.A., mismo que no se realiza de acuerdo a la norma con los requerimientos establecidos para una buena evaluación de los funcionarios y prosecución de su carrera administrativa.

- Según el flujograma de procesos de contratación existe plazos ya determinados para la realización de sus procedimientos, mismos que no se cumplen y que simplemente son causales de un memorandun de llamada de atención o severa llamada de atención con descuento de días laborales, los funcionarios al no tener el compromiso con la ejecución del proyecto no cumplen lo establecido, hacemos énfasis en que cada proyecto es fundamental en el proceso de ejecución presupuestaria para beneficio del G.A.M.E.A, de la misma manera es fundamental para beneficio de la población como en nuestro caso de ejemplo las unidades educativas son directamente afectadas por la inoperancia de los funcionarios.

Recomendaciones

- Dado el inicio de profundas transformaciones en la estructura orgánica del Gobierno Municipal, se recomienda reformular la evaluación de desempeño actual en la entidad.

- Por la naturaleza dinámica de la administración de recursos humanos, se sugiere una actualización permanente, debido a que en la práctica es posible fortalecer algunos elementos del modelo.

- Por otra parte, se sugiere al G.A.M.E.A. incluir un sistema de capacitación en las funciones y responsabilidades de cada funcionario público.

Bibliografía

- Bohlander, R., (2001) Administración de Recursos Humanos. Edición. Thomson, México.

- Chiavenato I., (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración. Edición Lily Solano Arevalo, Colombia.

- Chiavenato I., (2003) Gestión del Talento Humano. Edición Nomos S.A., Colombia.

- Chiavenato, I., (1990) Administración de Recursos Humanos. Edición de McGraw-Hill. Bogotá.

- Desseler G.,(1997) Administración de Personal. Edición de Prentice Hall, México.

- Honorable Congreso Nacional.,(1999) Ley Estatuto del Funcionario Publico y Decreto Reglamentario N° 2027. Bolivia

- Honorable Congreso Nacional., (1990) Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO) N° 1178. Edición Hermenca Ltda. Bolivia.

- Honorable Congreso Nacional., Ley de gobiernos Autonomos Municipalidades Edición Hermenca Ltda. Bolivia.

- Kligner, D. E., (2001) Administración del Personal del Sector Público. Contextos y estrategias. Edición McGraw-Hill, México.

- Leboyer C. L. (1992): Evaluación de Personal. Madrid: Edición Díaz de Santos.

- Ministerio de Hacienda .,(2003) Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Bolivia.

- Werther W. B., (1990) Administración Personal y Recursos Humanos, Edición de Mgraw Hill, México

