

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE**  
**FUNCIONARIOS PUBLICOS, BAJO UN ENFOQUE DE**  
**EVALUACION POR OBJETIVOS, PARA LA EFICIENCIA Y**  
**EFICACIA DE LA FUNCION PUBLICA CASO DE ESTUDIO**  
**AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES**  
**NO GRADUADOS**

**MEMORIA LABORAL**

**Trabajo de Grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: ROLPHIN SOLIZ CRUZ**  
**TUTOR: Mg. Sc. SANTOS ANGEL QUIROZ MAMANI**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

## RESUMEN

La evaluación de desempeño constituye uno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, por lo que no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de manera sistemática, debe ser un proceso continuo y a la vez periódico lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

La presente Memoria Laboral persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización considerando en que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y de que él depende su existencia y con el tópicó objeto de estudio se dan a conocer las limitaciones que se presentaron para su ejecución. Se tomaron en cuenta unos antecedentes que sirvieron como pilar para el inicio del estudio aunado a las bases teóricas fundada en diversos criterios de varios autores relacionados con el tema en cuestión procesando y analizando cada uno de los distintos enfoques para tratar de dar respuesta a los objetivos generados del planteamiento del problema. Asociado a lo antes expuesto se da una conclusión y una serie de recomendaciones que pudieren ser las más provechosas para el manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño dejando bien definido que cada organización debe de adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde con la actividad y los objetivos que persigue cada una sin dejar de tomar en cuenta el factor humano como principal y vital recurso para su subsistencia.

La evaluación del desempeño se convierte en las distintas organizaciones de la función pública en los indicadores objetivos que facilita a los jefes y las unidades evaluadoras la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaron equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. El presente trabajo muestra un nuevo modelo de evaluación del desempeño, un sistema de indicadores que posibilite la definición y argumentación de las características fundamentales del subsistema de evaluación del desempeño sobre la

base de la evaluación por objetivos constituyendo un verdadero esquema de identificación de capacidades presentes y potencialidades futuras de todos los funcionarios a ser evaluados. En lo que concierne al sistema de ascensos y despidos, en la actualidad se maneja bajo criterios arcaicos, donde no se toma en cuenta el verdadero potencial o debilidad de cada funcionario público. Los indicadores se caracterizan como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los funcionarios públicos y posibilitan un análisis objetivo, donde no se depende de la simpatía o reserva que se guarde con relación a una persona o la apreciación subjetiva que tenga un jefe con respecto a un subordinado.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. OJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>2</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>3.1 CONVENIENCIA</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2 RELEVANCIA SOCIAL</b> .....	<b>3</b>
<b>3.3 JUSTIFICACIONES PRACTICAS</b> .....	<b>4</b>
<b>3.4 VALOR TEORICO</b> .....	<b>4</b>
<b>3.5 UTILIDAD METODOLOGICA</b> .....	<b>4</b>
<b>4. ASPECTOS METODOLOGICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>4.1. FORMAS DE INVESTIGACION</b> .....	<b>5</b>
<b>4.2. METODO DE INVESTIGACION</b> .....	<b>5</b>
<b>4.3. PUNTO DE VISTA (ENFOQUE)</b> .....	<b>5</b>
<b>4.4 UTILIDAD</b> .....	<b>6</b>
<b>4.5 TECNICA DE INVESTIGACION APLICADA</b> .....	<b>6</b>
<b>5. MARCO TEORICO NORMATIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>5.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	<b>6</b>
<b>5.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>8</b>
<b>5.1.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>11</b>
<b>5.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b> .....	<b>13</b>

5.2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	13
5.3 MARCO LEGAL.....	16
6. MARCO PRÁCTICO.....	23
6.1. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION.....	23
6.1.1 ANTECEDENTES.....	23
6.1.2 MISION.....	26
6.1.3 VISION.....	26
6.1.4 OBJETIVOS.....	26
6.1.4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO 1.....	26
6.1.4.2 OBJETIVO ESTRATEGICO 2.....	26
6.1.4.3 OBJETIVO ESTRATEGICO 3.....	27
6.2. ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD E IDENTIFICACION DE LA UNIDAD LABORAL.....	27
6.2.1 ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD.....	27
6.3 FUNCIONES QUE CUMPLE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (DAF).....	30
6.3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	35
6.3.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	35
6.3.2 SITUACION ACTUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	35
6.3.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	36

6.3.3.1	CONCEPTO.....	36
6.3.3.2	OBJETIVOS.....	36
6.3.3.3	ALCANCE Y PERIODICIDAD.....	37
6.3.3.4	OBLIGATORIEDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	37
6.3.3.5	PREVISION DE ERRORES DURANTE EL PROCESO.....	38
6.3.3.6	PROCESOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	39
6.3.3.6.1	PROGRAMACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	39
6.3.3.6.2	EJECUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	57
6.4.	CONCLUSIONES.....	60
6.5.	RECOMENDACIONES.....	63
7.	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	64
8.	ANEXOS.....	67

## 1. INTRODUCCIÓN

Si bien las entidades del sector público han logrado una importante evolución en cuanto a la eficiencia y eficacia de los resultados en la función pública, a la fecha, muchas de estas desconocen o están en proceso de trámite o convalidación de todos los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, en lo referente al **Subsistema de Evaluación del Desempeño**, es necesario determinar los **indicadores** que permitan medir la eficiencia en el cumplimiento del Programa Operativo Anual Individual en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

La Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público sanciona el incumplimiento de los procesos de evaluación generando responsabilidad administrativa a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, los mismos que deben realizarse en forma periódica basándose en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad<sup>1</sup>.

Si la permanencia, movilidad, promoción o retiro de los funcionarios de la Carrera Administrativa están condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación de desempeño, estos deberán estar reglamentados conforme a la Ley del Estatuto del Funcionario Público, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Normas emitidas por el Órgano Rector y los Reglamentos Específicos de cada institución.

---

<sup>1</sup> Bolivia: Ley N° 2027, "Estatuto del Funcionario Público", La Paz, 1999, Gaceta Oficial, Capítulo III, Art.- 27-29.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los indicadores que permitan la Evaluación del Desempeño de funcionarios públicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos bajo un enfoque de evaluación por objetivos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir qué aspectos se quiere evaluar en el proceso de la evaluación del desempeño.
- Identificar características de cada aspecto a ser evaluado.
- Relacionar la descripción de funciones con la identificación de cuestionarios para la evaluación de su cumplimiento.
- Ponderar los niveles o grados de cumplimiento de los aspectos sobre los que se realiza la evaluación.
- Crear índices que faciliten la calificación del cumplimiento de funciones.

## **3 JUSTIFICACIÓN**

La Evaluación del Desempeño permite a las organizaciones conocer las potencialidades y debilidades del personal, no es un fin en sí mismo sino un instrumento para obtener información. Mediante un adecuado sistema de evaluación se logra:<sup>2</sup>

- Conocer las cualidades y debilidades del personal de la organización.
- Obtener información confiable sobre el personal para: promoción, aumento de salarios, formación, transferencias y despidos.

---

<sup>2</sup> RODRIGUEZ HERNANDEZ, Alexis, Op.Cit.



- Medir la efectividad y la eficiencia.
- Una mejor comunicación entre los superiores y los colaboradores en ambos sentidos.
- Tomar decisiones amparados en elementos concretos, con un sentido de equidad, objetividad y seriedad.

### **3.1 CONVENIENCIA**

En la actualidad, en algunos casos los funcionarios públicos desconocen los procesos y etapas de Evaluación del Desempeño que las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal estipulan. En lo que concierne al sistema de ascensos y despidos, en la actualidad se maneja bajo criterios arcaicos, donde no se toma en cuenta el verdadero potencial o debilidad de cada funcionario, entre los criterios que se manejan para el ascenso de funcionarios están, años de antigüedad, ascensos directos del inmediato inferior cuando el inmediato superior deja el cargo, y otros.

### **3.2 RELEVANCIA SOCIAL**

Evaluar el desempeño de un funcionario es un componente fundamental para las instituciones, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

Una mala evaluación del desempeño ocasiona que no se valore el real potencial laboral de los funcionarios, para quienes debería haber estímulos como ascensos, promociones e incentivos. También debería haber sanciones para funcionarios que no estén aplicando el total de su potencial en el desarrollo de sus funciones.

La Agencia Nacional de Hidrocarburos podrá usar este modelo de evaluación como base para sus procesos de evaluación posteriores.

### **3.3 JUSTIFICACIONES PRACTICAS**

En la actualidad, en algunas instituciones públicas, no cuentan con un instrumento efectivo de Evaluación del Desempeño laboral de los funcionarios en todos los niveles, tanto jerárquicos, medios y operativos. Los antecedentes muestran que las instituciones públicas han evaluado el desempeño de sus funcionarios, pero éstas carecen de indicadores e instrumentos técnico-legales que reflejen de forma real el comportamiento laboral de los funcionarios, motivo por el cual dichas evaluaciones no tienen ningún efecto sobre el rendimiento de los funcionarios.

### **3.4 VALOR TEORICO**

Las instituciones públicas como organizaciones están en la obligación de tramitar y elaborar todos los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental. Indudablemente uno de sus componentes más importantes es el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP), en la que el Subsistema de Evaluación del Desempeño es el más importante.

### **3.5 UTILIDAD METODOLOGICA**

El presente proyecto ayudara a crear un nuevo modelo de evaluación del desempeño bajo un enfoque de evaluación por objetivos para generar más competitividad de los funcionarios públicos y mejorar directamente la productividad de la función pública, además que será un documento guía para las empresas públicas que aún no cuentan con este subsistema puedan desarrollarlo y adaptarlo según sus necesidades.

## **4. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **4.1. FORMAS DE INVESTIGACION.**

El modelo de investigación a desarrollarse en esta Memoria Laboral será de forma **aplicada**, esto debido a que utilizaremos normas, procedimientos, teorías, definiciones que nos permitirán describir la presente Memoria Laboral.

### **4.2. METODO DE INVESTIGACION**

Los métodos de investigación a utilizarse, serán el método Deductivo – Inductivo, el Análisis y la Síntesis, en primera instancia se utilizará el método Deductivo, pues se partirán de situaciones generales explicadas por su marco referencial y teórico, para aplicar a situaciones específicas. A partir del conocimiento particularizado se pretende llegar a formular un proceso completo y sistemático, por lo que también se utilizará el método inductivo. Se utilizará el Análisis y la Síntesis para analizar y sintetizar toda la información cuantitativa, a través de la investigación “Descriptiva” el cual permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis<sup>3</sup>, en este caso sobre los actuales procesos de evaluación del desempeño en la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

### **4.3 PUNTO DE VISTA (ENFOQUE)**

En la presente memoria laboral procederemos a enfocarnos al punto de vista administrativo, la misma comprenderá la fijación clara y precisa de objetivos y funciones a realizar por el funcionario, la preparación de un plan de acción en el que se

---

<sup>3</sup> HERNADEZ SAMPIERI, Roberto ; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, Colombia, 1991, Edit. Mc Graw-Hill, Pág. 189.

indique cómo han de lograrse esos objetivos y el grado de cumplimiento de las funciones.

#### **4.4 UTILIDAD**

En la actualidad en algunas de las instituciones públicas no existe un Sistema de Evaluación del Desempeño del personal, de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, por lo que tampoco existe un modelo de incentivos y sanciones para premiar o castigar a los funcionarios, según su conducta laboral.

#### **4.5 TECNICA DE INVESTIGACION APLICADA**

El diseño de la presente investigación será *no experimental* pues la investigación se realizara “sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarla.<sup>4</sup> Porque la unidad de análisis ya pertenece a un grupo o nivel determinado de la variable,

### **5. MARCO TEORICO NORMATIVO**

#### **5.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Los recursos humanos son una constante en la fuerza de trabajo, la búsqueda de una mejor posición, la obtención de un ascenso, el descender puestos o ser despedidos por la incapacidad, además, una empresa puede tener ocasionalmente más o menos empleados. Por tanto, el proceso de los recursos humanos y su administración nunca se detiene, más bien es un proceso progresivo que trata de mantener siempre en la empresa a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

---

<sup>4</sup> HERNADEZ SAMPIERI, Roberto ; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, Colombia, 1991, Edit. Mc Graw-Hill, Pág. 189.

La tarea de la administración es básicamente la de integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, etc., con miras a objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. Las organizaciones grandes se distinguen de las pequeñas no solo por su tamaño, sino también por otros aspectos significativos: La especialización de funciones (producción, ventas finanzas, personal) para administrar mejor sus variados y complejos recursos, por ser el único medio a través del cual podría desempeñar su compleja tarea.<sup>5</sup>

No hay duda que desde el punto de vista de los individuos y de los intereses en juego, nada ha cambiado, ya que el patrón continuará necesitando la eficiencia del empleado y este continuará sintiendo necesidades que espera satisfacer por intermedio de la empresa o ente. Es entonces cuando la transferencia o la delegación de los asuntos relativos al personal, por parte del patrón o del empleador, se hace indispensable y surge la necesidad de un programa para evitar los problemas que puedan resultar. Es interesante notar que una de las últimas funciones que el empleador o patrón está dispuesto a delegar es justamente la función del personal. Y cuando la delega, tiende a buscar un profesional mediano, para cuidar el mínimo legal necesario y atender la legislación. Los aspectos de relaciones, salarios, comunicaciones, evaluación del desempeño, cargos, decisiones sobre promociones, entrenamiento, etc., tienden a permanecer en manos del patrón.

En la **empresa pública**, la administración del personal carece de la continuidad necesaria en razón de los frecuentes cambios en el equipo directivo y aún en las constantes alteraciones de los objetivos fundamentales de la organización, lo que trae como resultado una eficiencia colectiva menor, a la que nos hemos acostumbrado como una situación lógica. Pocos ejecutivos negarían el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía. Al contrario, con frecuencia afirman que las personas son su activo más importante.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 1993., Edit. Mc Graw Hill. México, Pág.103.

Este enfoque no deja de tener sus problemas e incluso existe conflicto entre los expertos en administración, entre los que apoyan la administración de los recursos humanos y el personal financiero que debe desarrollar el sistema para medir los activos humanos. En este caso lo importante es el reconocimiento de que la integración es una función crucial de los administradores, que muy bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

"El factor humano influye de tal manera en la Administración General, que Appley ha llegado a decir que la Administración General se identifica con la Administración de Personal (Management is Personnel Administration)."<sup>6</sup>

### **5.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello, cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, y otros) y personal (habilidades, conocimientos, experiencia, motivación, salud, etc. de los trabajadores). El administrador debe buscar la conjunción óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea la más productiva posible; es decir, se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.<sup>7</sup>

En este sentido, "la administración de recursos humanos implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados y sus recursos humanos"<sup>8</sup>. Esta definición sirve para llamar la atención sobre el hecho de que todos los días los administradores toman una serie de decisiones y llevan a cabo acciones que aparentemente no están relacionadas con los recursos humanos

---

<sup>6</sup> REYES PONCE, Agustín. 1986. "Administración de Personal". México. Editorial Limusa. Pág.21.

<sup>7</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México. 1991. Edit. Trillas. Pag. 49.

<sup>8</sup> BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q, y WALTON, R.E. "Dirección de los Recursos Humanos". Técnicas de Harvard Business School. CECSA, México, 1999. Pág. 13.

de la empresa, pero que influyen decisivamente en su comportamiento y, por ende, en su rendimiento y productividad.

Cuando se adquiere nueva tecnología, cuando se decide producir más o producir menos, cuando se compra nuevo equipo, cuando se traslada una planta o se crea una nueva y se señala su ubicación geográfica, hasta cuando se toma una decisión respecto a si las inversiones de la compañía van a ser financiadas con ingresos propios o si se recurre a la deuda; en todos estos casos, sin que se tenga plena conciencia de ello, se están aplicando políticas de Administración de Recursos Humanos.

Con las anteriores consideraciones se puede establecer que “la administración es en última instancia administración de personal, puesto que todo y cada uno de los procesos administrativos de una organización estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran”.<sup>9</sup>

Es de hacer notar que de manera tradicional la dirección general delegaba todo lo concerniente a los recursos humanos en especialistas de dicha función, existiendo en las organizaciones áreas dedicadas a la aplicación de políticas y técnicas de reclutamiento, selección y control de personal. Hoy en día, a pesar de que en la mayor parte de las organizaciones subsiste esa división, también existe una mayor injerencia de la dirección general en esas labores. El interés porque se realicen de mejor manera y con mayor atención demuestra que se ha reconocido que las cosas han cambiado y que la única manera de hacer frente con éxito a los retos de la sociedad actual es otorgándole la importancia y la atención que se merece.

Si no fuera suficiente argumento para preocuparse por la situación del personal de las empresas, el hecho es que con ellos se alcanzan resultados, que con su interés y entusiasmo es que será posible mejorar la calidad y la productividad.

---

<sup>9</sup> AMARO GUZMAN, Raymundo. “Administración de Personal”. México 1990. Edit Limusa. Pag. 16

El nuevo modelo de desarrollo económico y de intercambio debe servir para crear plena conciencia en relación con esta necesidad. Especialistas en el área hablan de presiones que en la actualidad están exigiendo un enfoque que implique mayor alcance y estrategias con respecto a los recursos humanos de la organización. Entre tales presiones vale la pena destacar:<sup>10</sup>

- a) La creciente competencia internacional;
- b) La creciente complejidad y tamaño de las organizaciones;
- c) El crecimiento más lento (las organizaciones son menos hábiles para ofrecer oportunidades de progreso a los empleados);
- d) Mayor regulación laboral;
- e) La creciente educación fuerza de trabajo;
- f) Los valores cambiantes de la fuerza de trabajo (en especial, con relación a la autoridad);
- g) Más preocupación por la carrera y satisfacción en la vida;
- h) Los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo.

Para poder decidir una estrategia adecuada para cubrir las necesidades previstas de personal, es decir, para determinar si se ha de seguir la vía del reclutamiento interno o externo y, en cualquier caso, con qué características se ha de realizar ese reclutamiento, es imprescindible conocer qué cualidades debe tener el personal que se necesita: tipo de formación, clase de experiencia, situación personal, etc.<sup>11</sup>

Estas precisiones sobre número, clase y calificación del personal son el resultado de la fase de previsión de necesidades y deben estar determinadas en sus aspectos esenciales porque esto influye en la previsión de los plazos en que se ha de hacer el reclutamiento.

---

<sup>10</sup> BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q, y WALTON, R.E. Op. Cit. Págs. 17 y 18.

<sup>11</sup> RECIO FIGUEIRAS, Eugenio. "La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa". Barcelona España. 1990. Edit. Hispano-Europea. Pág. 176



Habr  también una interrelación entre la información sobre las necesidades que hay que cubrir y el plan de reclutamiento en el sentido de que cuanto más detalladas sean las exigencias de la previsión, menos alternativas quedarán abiertas para el reclutamiento. No es lo mismo que se pida, por ejemplo, una persona con formación de oficial mecánico que el que, además, se a nada que esta formación deberá estar orientada hacia industrias de locomoción y que se quiere jóvenes que busquen el primer trabajo o personas con experiencia de algunos años en esa actividad, pues todas estas circunstancias delimitan el terreno de las posibles estrategias de decisión con las consiguientes repercusiones en los costes y en el éxito de la selección.

### **5.1.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos implica que han de producirse cambios en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social. Para que la empresa pueda seguir siendo competitiva, urge realizar cambios en estas áreas. Mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo, un rendimiento de clase mundial y la armonía social entre personas que se diferencian por su origen étnico y por sus

aptitudes, dependerá necesariamente de la capacidad para emprender los cambios que se juzguen imprescindibles para el progreso de la organización.

La capacitación es, en síntesis, un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado. En casi todas las organizaciones que hacen hincapié en la calidad, se imparte capacitación en la metodología de solución de problemas, en el análisis de problemas, en la medición y retroalimentación de la calidad y en la organización de equipos de trabajo.

Algunos puntos específicos relativos a la capacitación, que se deben tomar en cuenta, son los siguientes:<sup>12</sup>

- **Capacitación**, es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los empleados para facilitar el logro de los objetivos de la organización.
- **Programa Formal de Capacitación**, es un gran esfuerzo que emprende la dirección para que sus empleados adquieran aptitudes, actitudes y conocimientos relacionados con su trabajo en la empresa.
- **Aprendizaje**, es el acto mediante el cual las personas adquieren aptitudes, conocimientos y habilidades cuyo resultado es un cambio relativamente permanente en sus conductas.
- **Aptitud**, es una conducta aprendida y aplicada.

---

<sup>12</sup> IVANCEVICH, John and MATTESON. Michael: Organizational Behaviour and Management. Irwin/ Mc Graw-Hill, fourth edition. New York, 1996. Pag. 378.

## 5.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### 5.2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El concepto de desempeño es hoy considerado como elemento clave en las estrategias de reforma y modernización de las organizaciones. Bouckaert admite que, en el sector público, la medición de desempeño (técnicas) es un proceso evolutivo realizado en diferentes niveles, siendo el primero el macronivel (país o región-nivel de la sociedad), el segundo, el mesonivel (políticas elaboradas por una organización como un todo), y el tercero, el micronivel (medición característica de una agencia o de un departamento en particular). El conjunto de estos tres niveles de los sistemas de evaluación de desempeño es preponderante en la determinación del grado de convergencia y de consistencia de las evaluaciones, influenciando, por un lado, su validez y confiabilidad, y posibilitando, por otro, reajustes derivados de las anomalías o puntos débiles identificados.<sup>13</sup>

Un estudio efectuado por Glunk y Wilderom muestra la originalidad referida a los tradicionales trabajos realizados en el ámbito de la evaluación de las organizaciones, al dar cuenta de que las evaluaciones de las prácticas organizacionales usan frecuentemente la noción de “eficacia organizacional” o de “desempeño/*performance*”, no pocas veces para evaluar una misma realidad. A pesar de la vasta literatura existente en la que se distingue el concepto de “eficacia organizacional” del “desempeño organizacional”, los elementos y escalas utilizados para la medición de ambos parecen medir una misma variable dependiente.

Según los autores, la distinción entre estos dos abordajes de la realidad organizacional se basa más en diferencias de semántica (confusiones terminológicas) que en el objeto de estudio propiamente dicho de cada una de ellos. No obstante, estos dos conceptos están enraizados en dos tradiciones de investigación distintas. La “eficacia organizacional” encuentra su base en la literatura sobre Teoría Organizacional, mientras que el “desempeño” es esencialmente tratado por los investigadores de la estrategia

---

<sup>13</sup> BOUCKAERT, Geert (1998) “Medición y Gestión del Desempeño en el Contexto de la Evaluación del Sector Público” En: La Evaluación de la Administración Pública. Instituto Nacional de Administración. Acta General del 1er Encuentro INA. Págs. 57-59.

organizacional. Los autores llaman la atención para una integración de los diferentes cursos teóricos con el fin de emprender estudios más eclécticos de las organizaciones, donde no sólo destaque la vertiente economicista de la evaluación, sino también la social.<sup>14</sup>

Glunk y Wilderom añaden que “aunque el diagnóstico general de las evaluaciones de desempeño al nivel organizacional sea esencial, es irrefutable el hecho de que depende, entre otras variables, del desempeño profesional individual, principal objeto de nuestro estudio. En esta perspectiva, y a semejanza de lo que sucede en el sector privado, también en el sector público se observa una inoperancia en lo que concierne al tratamiento y resolución de los problemas, que determina una aparente ineficacia de los sistemas existentes de evaluación de los desempeños individuales. Interesa entonces, y antes que nada, definir aquello que realmente se debe entender por “evaluación de desempeño”.

El concepto de desempeño raramente es referido de modo aislado, disociado de la expresión “evaluación de desempeño”. Se trata de una redundancia, puesto que el propio término suscita ya la obligatoriedad de un juicio, y como tal, de una evaluación. Schneier y Beatty simplifican esta cuestión definiendo el desempeño como un comportamiento que fue evaluado.<sup>15</sup>

Las expresiones notación, apreciación o juicio están también asociadas a los sistemas de evaluación de desempeño, aunque no existe mucha precisión terminológica sobre el significado de cada uno de estos términos. Aníbal y Costa señalan que la apreciación es “la operación que consiste en evaluar el nivel de competencia de una persona en relación

---

<sup>14</sup> GLUNK, Ursula; WILDEROM, Celeste (1999) ¿Eficacia Organizacional = desempeño organizacional? ¿Por qué y cómo dos acercamientos de la investigación necesitan ser combinados? En: Lecturas en la ciencia de la organización - cambio de organización en un contexto que cambia. Lisboa: ISPA.

<sup>15</sup> SCHNEIER, Craig; BEATTY, Richard (1985) ¿Cuál es valoración del Desempeño? En: La Valoración del desempeño Massachusetts: Publicación: Desarrollo De Recursos Humanos. Pág. 4

con el nivel exigido por el puesto de trabajo que ella tiene”<sup>16</sup>. La evaluación de este nivel de competencias deberá contener patrones que busquen como sea posible la objetividad.

Una definición posible es la utilizada por Caetano, según la cual “la evaluación de desempeño profesional, en cuanto sistema formal y sistemático de apreciación del trabajo desarrollado por los colaboradores de una organización, surgió como componente de la gestión de recursos humanos prácticamente desde que la gestión de las organizaciones comenzó a ser teóricamente elaborada y sistematizada”. El autor explica que aun teniendo por principal objeto de estudio el componente humano de la realidad organizacional, la evaluación de desempeño interfiere doblemente en la productividad del trabajo. Antes que nada, como proceso de medición y de control del desempeño, pero sobre todo en las relaciones sostenidas indirectamente con otras vertientes de la gestión de recursos humanos, como son los procesos de reclutamiento y selección, descripción y análisis de funciones, formación, desarrollo profesional y sistemas de retribución.<sup>17</sup>

Desde el inicio de la industrialización, la medición de la eficacia organizacional y del desempeño individual constituyó un elemento de importancia crucial en el estudio del funcionamiento de las organizaciones. Como recuerda Chiavenato, ya en 1911 Taylor consideraba el desempeño operario como el motor de la producción, por lo que el cuidado con los incentivos, principalmente los de carácter pecuniario, constituyó desde temprano uno de los puntos fuertes de la Organización Científica del Trabajo. “La idea básica era la de que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por una remuneración basada en la producción de cada operario”<sup>18</sup>. En esta época, las preocupaciones se resumían a los aspectos cuantitativos del desempeño y no a los cualitativos.

---

<sup>16</sup> ANÍBAL, Anselmo; COSTA, Vítor (1988) “La Gestión de los Recursos Humanos y los Derechos de los Trabajadores”. Lisboa: Editorial Camino.

<sup>17</sup> CAETANO, Antonio (1990) “Evaluación del Desempeño –Metáforas-conceptos y prácticas”. Lisboa: RH Editora.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1991) “Teoría General de la Administración”. México. McGraw-Hill, 3ra<sup>a</sup> edición.

### 5.3 MARCO LEGAL

- **Constitución Política del Estado**, en su Capítulo Cuarto: Servidoras Públicas y Servidores Públicos:

**Artículo 234.** Para acceder al desempeño de funciones públicas se requiere:

1. Contar con la nacionalidad boliviana.
2. Ser mayor de edad.
3. Haber cumplido con los deberes militares.
4. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria ejecutoriada en materia penal, pendientes de cumplimiento.
5. No estar comprendida ni comprendido en los casos de prohibición y de incompatibilidad establecidos en la Constitución.
6. Estar inscrita o inscrito en el padrón electoral.
  
7. Hablar al menos dos idiomas oficiales del país.

**Artículo 235.** Son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos:

1. Cumplir la Constitución y las leyes.
2. Cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los principios de la función pública.
3. Prestar declaración jurada de bienes y rentas antes, durante y después del ejercicio del cargo.
4. Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública.
5. Respetar y proteger los bienes del Estado, y abstenerse de utilizarlos para fines electorales u otros ajenos a la función pública.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> BOLIVIA: CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO, La Paz, 2009, REPAC, Pág. 52.

**Art. 43.** Estatuto del funcionario público. Una ley especial establecerá el Estatuto del Funcionario público sobre la base del principio fundamental de que los funcionarios y empleados públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno.

**Art. 44.** Carrera administrativa. El Estatuto del Funcionario Publico establecerá los derechos y deberes de los funcionarios y empleados de la Administración y contendrá las disposiciones que garanticen la carrera administrativa, así como la dignidad y eficacia de la función pública.

**Art. 45.** Declaración de bienes. Todo funcionario público, civil, militar o eclesiástico está obligado, antes de tomar posesión de un cargo público, a declarar expresa y específicamente los bienes o rentas que tuviere, que serán verificados en la forma que determina la Ley.

- Ley 1178 (de Administración y Controles Gubernamentales), en su Capítulo I: Finalidad y Ámbito de Aplicación, sobre el Sistema de Administración de Personal sostiene:

Artículo 2º.- Los sistemas que se regulan son:

- 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.
- Ley 2027 (Ley del Estatuto del Funcionario Público), que tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad
- Decreto Supremo No. 26115 de 16 de marzo de 2001. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Deroga la Resolución Suprema No. 217064 de 23 de mayo de 1997.
- **Ley 1178 , SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**, en su capítulo tercero: **Subsistema De Evaluación Del Desempeño:**

**ARTICULO 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:

- a. 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.
- b. Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c. Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de **eficiencia**, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.



- d. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e. 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 con base en 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 tiene carácter referencial y de registro.

### **ARTICULO 23. (OBLIGATORIEDAD DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).-**

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

- a) 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 fundara en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.
- b) 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.
- c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

d) 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.

**ARTICULO 24. (PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).**- Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son: programación y ejecución del desempeño.

**ARTICULO 25. (PROCESO DE PROGRAMACION DE LA EVALUACION 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.

a) 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.

b) 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.

c) 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.

**ARTICULO 26. (PROCESO DE EJECUCION DE LA EVALUACION 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 POAI del servidor público. Al respecto:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

**Decreto Supremo 29894** del 7 de febrero de 2009 del Sistema de Regulación Sectorial y Sistema de Regulación de Recursos Naturales No Renovables

**Resolución Administrativa 474/2009** del 7 de mayo de 2009 es la norma legal que marca su aniversario de creación (Agencia Nacional de Hidrocarburos)

**Resolución Administrativa RA-ANH-DJ N°0093/2016** del 20 de abril de 2016, Manual de Organización de Funciones (MOF).

## **6. MARCO PRÁCTICO**

### **6. 1. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION**

#### **6.1.1 ANTECEDENTES.**

El 29 de agosto de 1985 se promulgó el Decreto Supremo 21060 que sustentó los cimientos del modelo neoliberal en Bolivia.

Con el 21060 rigió la economía de libre mercado y con ella se abrió la privatización y capitalización.

Los cambios en la economía del país fueron acompañados con la creación de una serie de instituciones del Estado. Entre ellas figura la del Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE), dentro de la cual estuvo la ex Superintendencia de Hidrocarburos.

Sin embargo, tras dos décadas de funcionamiento de las instituciones creadas bajo el Sistema de Regulación Sectorial, éstas estuvieron lejos de cumplir con su misión de proteger los intereses del Estado y del consumidor y, por el contrario, se mostraron funcionales a los intereses de las empresas reguladas.

Con la refundación del país y la Revolución Democrática y Cultural que el país emprendió el 22 de enero de 2006, el Gobierno del Presidente Evo Morales incorporó los derechos de una mayoría marginada de la vida republicana y los incluyó en las decisiones de la sociedad civil organizada.

Es en ese momento histórico, trascendental para Bolivia y América Latina, en el que se inicia la aplicación de una serie de medidas orientadas a desmontar a la política neoliberal y la medida económica más importante asumida por el Presidente Evo Morales, el 1 de mayo de 2006, es la promulgación del Decreto Supremo 28701, por el

que se nacionaliza los hidrocarburos y se destruye la columna vertebral del modelo neoliberal.

Y es que la gestión del presidente Morales está marcada por la recuperación de las empresas estatales, la nacionalización de los hidrocarburos y la convocatoria a la Asamblea Constituyente que trajo consigo una nueva Constitución Política del Estado y esta la anhelada refundación del país.

Con el nacimiento de este nuevo Estado, plurinacional e incluyente, se modifica el Sistema de Regulación y nace la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), en sustitución de la Superintendencia de Hidrocarburos, con renovadas responsabilidades y en el vigente marco constitucional.

El trabajo de la ANH, como lo establece el Pacto Social aprobado por los bolivianos, está orientado a velar por los intereses del ciudadano, no como consumidor sino como persona que tiene el derecho de satisfacer sus necesidades de comunicación, tierra, agua y energía de manera oportuna, adecuada y justa.

De ser una institución al servicio de las empresas reguladas durante el periodo neoliberal, hoy, en el nuevo Estado Plurinacional, la Agencia Nacional de Hidrocarburos regula, controla, fiscaliza y supervisa, en el marco de políticas nacionales, todas las actividades de la cadena de hidrocarburos desarrolladas dentro de nuestra geografía nacional.

Y no sólo se encarga de regular la comercialización de los combustibles, sino que ahora trabaja en la fiscalización de los hidrocarburos desde su exploración hasta su llegada al consumidor final.

Ese mandato, claro y objetivo, está inscrito en el artículo 365 de la Constitución. El compromiso con el pueblo boliviano ha orientado a la ANH a forjar caminos por una patria con igualdad y justicia social y éstos principios lo expresa cada día en la

responsabilidad de velar por los derechos de los consumidores en términos de calidad y continuidad.

Y es que la visión de la institución reguladora no solo precautela los intereses del Estado boliviano, de las empresas nacionalizadas y del consumidor del mercado interno, sino que también contribuye al desarrollo de la economía nacional.

Para cumplir con su mandato constitucional, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, a través de la más moderna tecnología, ha instruido la instalación de cámaras de video en todas las estaciones de servicio del país y utiliza la red internet para la renovación de las licencias de operación de esas empresas.

Está en marcha también la utilización de chips volumétricos y sistemas de posicionamiento global en los vehículos que transportan combustibles y se ha iniciado el proyecto B-Sisa, el cual incluirá en un solo sistema informático a todos los automotores del país para conocer el consumo de combustible y evitar, mediante ese mecanismo de control, su contrabando.

La innovación tecnológica, permitirá a la ANH cumplir con lo que establece el artículo 365 de la Constitución Política del Estado.

El trabajo de esta institución estatal se inscribe en el Decreto Supremo 29894 del 7 de febrero de 2009 del Sistema de Regulación Sectorial y Sistema de Regulación de Recursos Naturales No Renovables.

La Resolución Administrativa 474/2009 del 7 de mayo de 2009 es la norma legal que marca su aniversario de creación. Dando inicio a las actividades de la nueva Agencia Nacional de Hidrocarburos.

### **6.1.2 MISION.**

“La ANH es una entidad autárquica de derecho público con autonomía de gestión administrativa, normativa, legal, técnica y económica, con mandato constitucional de: Regular, Supervisar, Controlar y Fiscalizar con eficacia, eficiencia, calidad y transparencia, las actividades de toda la cadena hidrocarburífera, en el marco de la política nacional de hidrocarburos; precautelando los derechos y obligaciones de los operadores, usuarios/consumidores”.

### **6.1.3 VISION.**

“Ser el Ente Regulador referente del Estado Boliviano que aplica la Gestión Regulatoria, Tecnológica y Digital del Sector Hidrocarburífero, de manera equitativa y sostenible, acorde con el mandato constitucional”.

### **6.1.4 OBJETIVOS.**

#### **6.1.4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO 1**

Aplicar de manera integral y continua la Gestión Regulatoria (Regular, Supervisar, Fiscalizar y Controlar) en las actividades de exploración y explotación en el marco de la política y normativa del sector de hidrocarburos.

#### **6.1.4.2 OBJETIVO ESTRATEGICO 2**

Implementar y fortalecer la Gestión Regulatoria mediante la sistematización de las actividades de refinación, industrialización, transporte y comercialización de los hidrocarburos y la distribución de gas por redes, para precautelar la seguridad, calidad, volumen, precio y continuidad del servicio, en el marco de la política del sector.





N°	UNIDADES ORGANIZACIONALES	SIGLA
1.	Dirección Ejecutiva	DE
	1.1. Unidad de Comunicación Institucional	UCI
	1.2. Unidad de Auditoría Interna	UAI
	1.3. Unidad de Transparencia	UT
	1.4. Unidad de Normas	UN
2.	Dirección Técnica de Exploración y Producción	DTEP
	2.1. Dirección de Exploración	DEX
	2.2. Dirección de Producción	DPR
3.	Dirección Técnica de Transportes y Comercialización	DTTC
	3.0.1. Unidad Legal de Análisis y Gestión Regulatoria	ULGR
	3.1. Dirección de Ductos y Transportes	DDT
	3.1.1. Unidad de Transporte de Gas	UTG
	3.1.2. Unidad de Transporte de Líquidos	UTL
	3.2. Dirección de Refinerías, Unidades de Procesos e Industrialización	DRUIN
	3.2.1. Unidad de Industrialización	UIND
	3.2.2. Unidad de Refinerías y Unidades de Procesos	URUP
	3.3. Dirección de Comercialización de Derivados y Distrib. de Gas Natural	DCD
	3.3.1. Unidad de Estaciones de Servicios y Líquidos	UEL
	3.3.2. Unidad de Gas Natural y Mayoreo	UGM
4.	Dirección Jurídica	DJ
	4.1. Unidad Legal de Gestión Administrativa	ULGA
	4.2. Unidad Legal de Procesos Sancionatorios	ULPS
	4.3. Unidad Legal de Recursos	ULR
<b>5.</b>	<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>	<b>DAF</b>
	<b>5.1. Unidad de Finanzas</b>	<b>UFI</b>
	<b>5.2. Unidad de Administración</b>	<b>UAD</b>

	<b>5.3.</b>	<b>Unidad de Recursos Humanos</b>	<b>URH</b>
6.		Dirección de Regulación Económica	DRE
	6.1.	Unidad de Precios y Tarifas	UPT
	6.2.	Unidad de Control y Fiscalización Económica	UCFE
7.		Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional	DPDI
	7.1.	Unidad de Planificación	UP
	7.2.	Unidad de Desarrollo Institucional	UDI
8.		Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación	DTIC
	8.1.	Unidad de Ingeniería, Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de Información	UID
	8.2.	Unidad de Administración de Operaciones y Comunicaciones	UAO
9.		Dirección de Operaciones de Interdicción de Hidrocarburos	DOIH
10.		Dirección de Coordinación Distrital	DCOD
	10.1.	Unidad Técnica de Operaciones	UTO
	10.2.	Unidad ODECO	UO
	10.3.	Unidad de Monitoreo	UMO
11.		Unidad Distrital de La Paz	DLP
12.		Unidad Distrital de Santa Cruz	DSC
13.		Unidad Distrital de Cochabamba	DCB
14.		Unidad Distrital de Chuquisaca	DCH
15.		Unidad Distrital de Tarija	DTJ
16.		Unidad Distrital de Oruro	DOR
17.		Unidad Distrital de Potosí	DPT
18.		Unidad Distrital del Beni	DBN
19.		Unidad Distrital de Pando	DPD

### 6.3 FUNCIONES QUE CUMPLE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (DAF)

#### DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (DAF)

AUTORIDAD LINEAL	AUTORIDAD FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Finanzas</li> <li>• Unidad de Administración</li> <li>• Unidad de Recursos Humanos</li> <li>• Área de Correspondencia</li> <li>• Área de Archivo y Biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas Administrativas de las Unidades Distritales</li> </ul>
DEPENDENCIA LINEAL	DEPENDENCIA FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• □ Dirección Ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>
COORDINACION INTERNA	COORDINACION EXTERNA
<p>Todas las Direcciones y Unidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Distritales</li> <li>• Comités y/o Comisiones de la ANH, dentro del ámbito de su competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Hidrocarburos y Energía</li> <li>• Ministerio de Economía y Finanzas Públicas</li> <li>• Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social</li> <li>• Ministerio de Planificación del Desarrollo</li> <li>• Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</li> <li>• Comandos Conjuntos de las Fuerzas Armadas</li> <li>• Policía Nacional</li> <li>• Contraloría General del Estado</li> <li>• Servicio de Impuestos Nacionales</li> <li>• Administradoras de Fondos de Pensiones</li> <li>• Caja Petrolera de Salud</li> <li>• Empresas y/o entidades que provean bienes y Servicios a la ANH</li> <li>• Otras organizaciones relacionadas</li> </ul>

**OBJETIVO:**

Fortalecer la Gestión Administrativa de la institución a través de la planificación, organización, ejecución y control de los recursos económico-financieros, materiales y humanos con transparencia, economía, eficiencia y eficacia, para contribuir al logro de los objetivos institucionales, en el marco de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, sus Normas Básicas, y otras disposiciones vigentes.

**FUNCIONES:**

- a. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones financieras, administrativas y de recursos humanos de la Institución, brindando información íntegra, oportuna, útil y confiable sobre los resultados de gestión, para la adecuada toma de decisiones.
- b. Implementar y administrar de manera transparente y eficiente, los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad Integrada, Tesorería y Crédito Público, Administración de Bienes y Servicios y Administración de Personal, en cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 1178.
- c. Formular, ejecutar y reformular el Programa Operativo Anual – POA y Presupuesto de la Dirección de Administración y Finanzas.
- d. Formular, ejecutar y reformular el Presupuesto Institucional y realizar el seguimiento y evaluación en coordinación con las instancias correspondientes, en base al POA Institucional y a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y normas inherentes.

- e. Elaborar, aprobar y publicar el Plan Anual de Contrataciones – PAC, en base al POA y Presupuestos Institucionales.
- f. Elaborar, aprobar y difundir el Programa Anual de Capacitación Productiva – PACP, en base al proceso de detección de necesidades de capacitación.
- g. Administrar adecuadamente los recursos y gastos de la Institución.
- h. Aprobar y presentar oportunamente los Estados Financieros auditados en cumplimiento a la normativa vigente.
- i. Cumplir oportunamente con las obligaciones impositivas de la Institución en cumplimiento a la normativa vigente.
- j. Elaborar y/o actualizar los Reglamentos Específicos de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad Integrada, Tesorería y Crédito Público, Administración de Bienes y Servicios y Administración de Personal, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
- k. Definir políticas y establecer procedimientos en el ámbito de su competencia.
- l. Dirigir la organización y supervisar las actividades de biblioteca, archivo central y correspondencia.
- m. Promover el desarrollo de herramientas informáticas con el propósito de optimizar procedimientos administrativos en concordancia con los objetivos estratégicos de la ANH, relacionados con los avances tecnológicos.
- n. Emitir informes periódicos de las actividades de la DAF.
- o. Brindar asistencia técnica a todas las áreas organizacionales de la Institución, en el ámbito de su competencia.
- p. Desempeñar otras funciones asignadas por la autoridad superior.

## UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (URH)

AUTORIDAD LINEAL	AUTORIDAD FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Contratación, Registro, Remuneraciones, Capacitación y Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>
DEPENDENCIA LINEAL	DEPENDENCIA FUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Administración y Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>
COORDINACION INTERNA	COORDINACION EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las Direcciones y Unidades.</li> <li>• Unidades Distritales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Hidrocarburos y Energía</li> <li>• Ministerio de Economía y Finanzas Públicas</li> <li>• Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social</li> <li>• Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos</li> <li>• Comandos Conjuntos de las Fuerzas Armadas</li> <li>• Policía Nacional</li> <li>• Contraloría General del Estado</li> <li>• Servicio de Impuestos Nacionales</li> <li>• Administradoras de Fondos de Pensiones</li> <li>• Caja Petrolera de Salud</li> <li>• Empresas y/o entidades que provean bienes y Servicios a la ANH</li> <li>• Otras organizaciones relacionadas</li> </ul>

### OBJETIVO.

Lograr una gestión de Recursos Humanos eficiente y eficaz, mediante la implementación y ejecución del Sistema de Administración de Personal, garantizando una adecuada dotación, registro, movilidad, capacitación y **evaluación del desempeño** del personal, en

el marco de lo establecido en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, disposiciones vigentes.

#### **FUNCIONES.**

- a. Implementar y Ejecutar los subsistemas del Sistema de Administración de Personal.
- b. Elaborar y/o actualizar reglamentos y manuales de procesos y procedimientos inherentes a las actividades de la Unidad.
- c. Formular, Ejecutar y Controlar el Programa Operativo Recursos Humanos.
- d. Programar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación, en base al proceso de detección de necesidades de capacitación.
- e. Programar y Ejecutar la Evaluación del Desempeño del personal permanente de la Institución
- f. Desarrollar y promover la implantación de un Programa de Incentivos Motivacionales con el propósito de fortalecer la Cultura Organizacional de la Institución.
- g. Gestionar y ejecutar pasantías en la entidad, según lo dispuesto en normativa y reglamentación vigente.
- h. Gestionar la incorporación de personal a la carrera administrativa, en el marco de lo previsto en normativa vigente.
- i. Desarrollar las actividades necesarias para efectivizar la dotación y adecuación de personal, en base a las demandas de la Institución.
- j. Supervisar y velar por el mantenimiento completo y actualizado de expedientes individuales del personal, así como un inventario actualizado de los recursos humanos de la Institución a nivel nacional.
- k. Velar por el cumplimiento estricto del reglamento Interno de Personal.
- l. Administrar las actividades relativas al proceso de obligaciones impositivas (Declaraciones RC-IVA) y al pago de aportes a las Administradoras de



Fondo de Pensiones (AFP s) y a la Caja Petrolera de Salud, de manera oportuna.

- m. Procesar el pago de haberes a través del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA).
- n. Realizar la Programación Anual de Vacaciones para el personal permanente de la Institución a nivel nacional, de acuerdo a cronogramas aprobados en cada Dirección y Unidad.
- o. Elaborar y presentar informes periódicos a la Dirección de Administración y Finanzas para su aprobación.
- p. Desempeñar otras funciones asignadas por la autoridad superior, en el ámbito de su competencia y de la normativa legal vigente.

### **6.3. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL.**

#### **6.3.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**

Para identificar la situación real del Subsistema de Evaluación del Desempeño en la Agencia Nacional de Hidrocarburos de la ciudad de La Paz, es que se aplicó una encuesta a todos los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos. En consecuencia, los resultados se anotan en los siguientes acápite:

#### **6.3.2 SITUACION ACTUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

Para identificar la situación real del Subsistema de Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas de la ciudad de La Paz, es que se aplicó una encuesta a todos los funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos. En consecuencia, los resultados se anotan en los siguientes acápite:

### **6.3.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS.**

#### **6.3.3.1 CONCEPTO**

La Evaluación del Desempeño es un proceso permanente que busca medir el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público, en relación al logro de los objetivos y funciones asignados a su puesto (análisis y descripción de puestos) durante un periodo determinado.

#### **6.3.3.2 OBJETIVOS**

Los objetivos de Evaluación del Desempeño de la presente propuesta son:

- Evaluar a los funcionarios y servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios que no están sujetos a la carrera.
- Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- Proveer de información para mejorar el desempeño de las instituciones públicas, en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- Construir un instrumento básico 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.

Como consecuencia de las evaluaciones los funcionarios públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La

evaluación del desempeño de los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tendrá carácter referencial y de registro.

#### **6.3.3.3 ALCANCE Y PERIODICIDAD**

La Evaluación del Desempeño se efectuará a todos los funcionarios y servidores públicos de instituciones públicas. La evaluación del desempeño en estas instituciones se realizará una vez al año, de acuerdo al cronograma propuesto en la Fase de Programación de Evaluación del Desempeño en (Ver cuadro N° 12)

#### **6.3.3.4 OBLIGATORIEDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

- a) La Evaluación del Desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio conforme el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público (Obligatoriedad de la Evaluación), se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.
- b) El proceso de Evaluación del Desempeño, se realizará una vez al año. Las fechas y bases para la Evaluación del Desempeño serán de conocimiento de los servidores públicos.
- c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva en las instituciones públicas.
- d) 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 justificado.

### 6.3.3.5 PREVISION DE ERRORES DURANTE EL PROCESO

Durante el proceso suelen presentarse errores que pueden conducir a distorsiones de los resultados finales. En este sentido, los evaluadores deberán ser advertidos de los siguientes errores para evitarlos y procurar que la evaluación sea lo más objetiva posible:

- a) ***Efecto o error de halo***: Se incurre en este error cuando antes de efectuar una evaluación, ya existe predisposición a asignar a la persona evaluada una determinada calificación, en base a sólo percepciones subjetivas que tiene el evaluador.
- b) ***Atención a conductas recientes***: El evaluador puede considerar la conducta del servidor en el último período, el cual puede ser satisfactorio o insatisfactorio, lo que no representa la verdadera conducta en situaciones normales.
- c) ***Tendencia a la calificación central***: Las evaluaciones ocultan los niveles reales de desempeño cuando el evaluador las distorsiona utilizando valores que denotan un desempeño promedio, ello va en desmedro de aquellos que han alcanzado mayores niveles de rendimiento.
- d) ***Prejuicios del evaluador***: Las evaluaciones también se distorsionan debido a ideas preconcebidas del evaluador respecto a raza, religión, ideología política, formación profesional, etc., las mismas que se reflejan en las valoraciones que efectúa, apartándose de los niveles reales de desempeño.
- e) ***Tendencia a la rigidez o excesiva flexibilidad***: Esta situación se presenta cuando en la evaluación interfiere el deseo del evaluador de mostrar una imagen de benevolencia o autoritarismo a través de las calificaciones que asigna.

### **6.3.3.6 PROCESOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del Desempeño son:

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

#### **6.3.3.6.1 PROGRAMACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El proceso de Evaluación del Desempeño se inicia con la programación de la evaluación del desempeño, mediante la Dirección General Ejecutiva. Deberá ser elaborada en concordancia con la política institucional, que haya sido definida en esta materia y tomando en cuenta los objetivos, alcance factores de evaluación, parámetros de desempeño, instrumentos a emplear, plazos, etc. La evaluación se ejecutará teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

#### **1. ELECCION DE FACTORES SEGÚN CATEGORIAS A SER EVALUADAS**

Para proceder a la Evaluación del Desempeño, previamente deben establecerse los factores e indicadores a evaluar, para tal efecto los niveles que se pretenden evaluar son: 1 = Directivo, 2 = Mando Medio, 3 = Operativo, 4 = Auxiliar y de Servicios. Se debe aclarar que se optó por estos cuatro niveles teniendo en cuenta la estructura organizacional real de cada una de las instituciones públicas de acuerdo al organigrama propuesto.

**CUADRO N° 11**

**FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEGÚN CATEGORÍAS**

<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Habilidades Gerenciales	Planificación Organización Dirección y Coordinación Control	*	*		
Productividad Potencial	Eficiencia en la Utilización de Recursos Calidad Competencia Técnica Responsabilidad	*	*	*	*
Administración de Personal	Liderazgo Toma de decisiones Supervisión Delegación Trabajo en Equipo	*	*		
Compromiso Institucional	Cumplimiento de Normas Compromiso Institucional Relaciones Interpersonales Respuesta Laboral	*	*	*	*
Cualidades Personales	Iniciativa Colaboración Puntualidad Creatividad	*	*	*	*

**1 = Directivo; 2 = Mando Medio; 3 = Operativo; 4 = Auxiliar y de Servicios**

## **2. DEFINICION DE FACTORES**

A continuación, se definen cada uno de los factores e indicadores a evaluar en las distintas categorías ya señaladas anteriormente:

### **a. Nivel Directivo**

#### **HABILIDADES GERENCIALES**

**Planificación:** Medida en que el funcionario elabora la planificación operativa requerida por el área bajo su responsabilidad, a partir del uso y aprovechamiento de las orientaciones de políticas institucionales disponibles.

**Organización:** Medida en que el servidor público asigna efectivamente los recursos humanos y materiales disponibles de acuerdo con la planificación. Incluyendo la evaluación y decisión en cuanto al uso y aplicación de dichos recursos, para así optimizar su uso.

**Dirección y Control:** Medida en que el servidor público dispone de habilidad para lograr los resultados a través de su equipo de trabajo. Incluye autoridad formal, liderazgo informal y motivación.

**Control:** Medida en que el servidor público dispone de la capacidad para controlar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados.

## **PRODUCTIVIDAD POTENCIAL**

***Eficiencia en la utilización de Recursos:*** Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proyectando los equipos y elementos requeridos.

***Calidad:*** Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los trabajos finales de su dependencia.

***Competencia Técnica:*** Aporta los conocimientos de su formación y experiencia y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.

***Responsabilidad:*** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área.

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

***Liderazgo:*** Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo.

***Toma de Decisiones:*** Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia.



***Supervisión:*** Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

***Delegación:*** Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.

***Trabajo en Equipo:*** Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos.

## **COMPROMISO INSTITUCIONAL**

***Cumplimiento de Normas:*** Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Adm. de Personal y otras.

***Compromiso Institucional:*** Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

***Relaciones Interpersonales:*** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

***Respuesta Laboral:*** Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.

## **CUALIDADES PERSONALES**

***Iniciativa:*** Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.

***Colaboración:*** Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

***Puntualidad:*** Medida en que el funcionario cumple con todas las cargas horarias destinadas al cargo.

***Creatividad:*** Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.

**b. Nivel Mando Medio**

**PRODUCTIVIDAD POTENCIAL**

***Eficiencia en la Utilización de Recursos:*** Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proyectando los equipos y elementos requeridos.

***Calidad:*** Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los trabajos finales de su dependencia.

***Competencia Técnica:*** Aporta los conocimientos de su formación y experiencia y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área.

Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.

***Responsabilidad:*** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área.

## **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

***Liderazgo:*** Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo.

***Toma de Decisiones:*** Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia.

***Supervisión:*** Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

***Delegación:*** Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.

***Trabajo en Equipo:*** Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos.

## **COMPROMISO INSTITUCIONAL**

***Cumplimiento de Normas:*** Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Adm. de Personal. y otras.

***Compromiso Institucional:*** Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

***Relaciones Interpersonales:*** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

***Respuesta Laboral:*** Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.

## **CUALIDADES PERSONALES**

***Iniciativa:*** Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.

***Colaboración:*** Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

***Puntualidad:*** Medida en que el funcionario cumple con todas las cargas horarias destinadas al cargo.

***Creatividad:*** Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.

### **c. Nivel Operativo**

## **PRODUCTIVIDAD POTENCIAL**

***Planeación:*** Prevé y jerarquiza las secuencias necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos esperados.

***Utilización de Recursos:*** Emplea la información, los procedimientos, el talento humano y los recursos materiales y financieros para el desarrollo de las actividades de su cargo.

***Calidad:*** Demuestra un nivel de conceptualización, rigor confiabilidad técnica en sus productos. Cumple las especificaciones establecidas.

***Competencia Técnica:*** Aporta la experiencia y conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo. Conceptúa confiablemente sobre aspectos propios de su formación profesional e investiga y se capacita sobre temas relacionados con las funciones de su cargo.

***Responsabilidad:*** Realiza las funciones inherentes al cargo y cumple los deberes y compromisos asignados obteniendo los resultados esperados y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

***Oportunidad:*** Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de sus actividades.

## **COMPROMISO INSTITUCIONAL**

***Cumplimiento de Normas:*** Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley

del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y otras.

***Compromiso Institucional:*** Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

***Relaciones Interpersonales:*** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

***Respuesta Laboral:*** Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.

## **CUALIDADES PERSONALES**

***Iniciativa:*** Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.

***Colaboración:*** Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

***Puntualidad:*** Medida en que el funcionario cumple con todas las cargas horarias destinadas al cargo.

***Creatividad:*** Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.

### **d. Personal Auxiliar y de Servicios**

## **PRODUCTIVIDAD POTENCIAL**

***Respuesta Laboral:*** Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.

***Utilización de Recursos:*** Forma como emplea los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.

***Calidad:*** Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus superiores en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

***Oportunidad:*** Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.

***Responsabilidad:*** Realiza las funciones inherentes al cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

***Conocimiento del trabajo:*** Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo

## **COMPROMISO INSTITUCIONAL**

***Compromiso Institucional:*** Asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

***Tratamiento de la Información:*** Maneja la documentación en forma confiable, prudente y reservada a través de los canales pertinentes.

***Relaciones Interpersonales:*** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

### **CUALIDADES PERSONALES**

***Iniciativa:*** Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.

***Colaboración:*** Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.

***Puntualidad:*** Medida en que el funcionario cumple con todas las cargas horarias destinadas al cargo.

***Creatividad:*** Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.

***Respeto a la Dependencia:*** En sus informes y proporción de la información, el funcionario respeta de manera estricta la dependencia a la pertenece.

### **3. GRADOS DE VALORACION**

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:



**POR ENCIMA (P. ENC):** Durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos

**ADECUADO (ADEC.):** Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

**POR DEBAJO (P.D.):** Durante el periodo el indicador se presenta de forma que tal no alcanza los niveles y patrones establecidos.

**MUY POR DEBAJO (M.P.D):** Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos

#### **4. ESCALAS DE CALIFICACION**

Teniendo en cuenta la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal NS-SAP, la escala de calificación de la Evaluación del Desempeño en las instituciones públicas es:

- a) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 885-1000, serán nominados como **Excelentes**.
- b) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 785-884, serán nominados como **Buenos**.
- c) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 650-784, serán nominados como **Suficientes**.
- d) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 100-649, serán nominados en **Observación**.

Para identificar si la evaluación del funcionario es satisfactoria o insatisfactoria, se tendrá en cuenta los siguientes parámetros:

- Puntuaciones mayores a 650 puntos, serán consideradas como **satisfactorias**.
- Puntuaciones menores a 650 serán consideradas como **insatisfactorias**

## 5. RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES

En cualquiera de las categorías evaluadas, de acuerdo al puntaje obtenido, se deberán tener en cuenta los siguientes reconocimientos y sanciones:

- a) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 885-1000, serán nominados como **Excelentes**, y la obtención de este puntaje por dos veces consecutivas dará lugar a la promoción vertical.
- b) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 785-884, serán nominados como **Buenos**, y la obtención de este puntaje dará lugar a la otorgación de incentivos psicosociales.
- c) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 650-784, serán nominados como **Suficientes**, y la obtención de este puntaje dará lugar a la permanencia en el puesto. No se otorgará ningún tipo de incentivo.
- d) Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 100-649, serán nominados en **Observación**, y la obtención de este puntaje

por dos veces consecutivas dará lugar al retiro, en cumplimiento al Art.- 26 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, inciso c).

**6. CRONOGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**CUADRO N° 12  
CRONOGRAMA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

	<b>Actividades</b>	<b>Fechas</b>
1	Reunión de la Comisión Evaluadora para definir los instrumentos que se utilizarán en la Evaluación del Desempeño	A definir
2	Presentación de Informes Individuales de Actividades de los funcionarios	A definir
3	Presentación de Resultados de Evaluación (POAI Vs. Informe de Actividades) y Escala Gráfica	A definir
4	Informe Final de Evaluación de Desempeño	A definir
5	Emisión de Memorando de Despido/Ascenso	A definir

**Nota:** es importante aclarar que las fechas para la realización de la evaluación del desempeño son tentativas, éstas pueden modificarse de acuerdo a las características de la institución

## **7. INSTRUCTIVO PARA INFORME DE ACTIVIDADES DE LOS FUNCIONARIOS**

Para poder determinar el grado de eficiencia de cada uno de los funcionarios de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, al comienzo de la Evaluación del Desempeño, se deberá hacer llegar a cada uno de los funcionarios un **Instructivo** donde se indique las fechas de presentación de informe de actividades realizadas por cada funcionario y las fechas de evaluaciones. En todo caso para la presentación del informe de actividades se deberá tener en cuenta el siguiente formato de Informe:

## **8. METODOS Y FORMATOS (INSTRUMENTOS) DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Para evaluar el desempeño de los funcionarios públicos en todos sus niveles se optó por utilizar los siguientes métodos: el método de **Administración por Objetivos**, método de evaluación basado en el desempeño a futuro, este método comprende la fijación clara y precisa de objetivos y funciones a realizar por el funcionario, la preparación de un plan de acción en el que se indique cómo han de lograrse esos objetivos y el grado de cumplimiento de las funciones.

Para que este método tenga éxito han de cumplirse ciertos requisitos. En primer lugar, los objetivos y las funciones deben ser cuantificables y mensurables; deben evitarse aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse. Además, deben ser interesantes

y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

Para evaluar el desempeño de los funcionarios, bajo este método, se deberá seguir los siguientes pasos:

1. A principio de cada gestión el Evaluado y el Evaluador deberán anotar los objetivos y las funciones a cumplir con respecto a: habilidad gerencial, productividad potencial, administración de personal, compromiso institucional, y cualidades personales, de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del funcionario a ser evaluado.
2. Anotar conjuntamente con el funcionario a ser evaluado, las funciones y los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
3. Se debe asignar el nivel de importancia de cada objetivo (en porcentajes) en múltiplos de cinco.

El segundo método propuesto, es para realizar la evaluación del desempeño basado en el desempeño durante el pasado como es el método de **Escala Gráfica de Puntuación**, este método sirve para medir los diferentes factores e indicadores que influyen en la conducta laboral de cada funcionario, en el caso preciso del presente trabajo se realizó una distribución de rangos para cada uno de los indicadores a ser evaluados según el grado de cumplimiento de manera ascendente.

Los instrumentos o formatos de formularios a ser empleados en la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, consta de dos formularios por cada nivel a ser evaluado: el **Formulario N° 1** que mide el grado de cumplimiento de objetivos y desempeño de funciones con respecto a la POIA, el **Formulario N° 2**, que mide el comportamiento laboral de los funcionarios mediante los factores e indicadores anotados

anteriormente. (Ver juego completo de Formularios para los cuatro niveles a ser evaluados en Anexo N° 2).

## **9. INFORME FINAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El informe de Evaluación del Desempeño (Individual), que será enviado a la Responsable del Área Administrativa o de Recursos Humanos, deberá contener los siguientes puntos:

### **CONTENIDO DE LA GUÍA DE INFORME DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El Informe de Evaluación del Desempeño (individual), que será enviado a la Responsable del Área Administrativa, por parte de la Comisión de Evaluadores, deberá contener los siguientes puntos:

- Nombre del funcionario evaluado, el puesto que ocupa, categoría a la que pertenece y Unidad en la que desempeña sus funciones.
- Número del formulario utilizado en la evaluación.
- Calificación de aprobación o reprobación en la evaluación. Significado de la nota de acuerdo con la escala de calificaciones. (En Observación, Bueno, Suficiente y en Observación)
- Fortalezas del funcionario.
- Debilidades del funcionario.

### 6.3.3.6.2 EJECUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Dada la composición organizacional variada de las instituciones públicas, el proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo de la

Comisión de Evaluadores, quienes deberán realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del funcionario público de la siguiente manera:

- a) Se conformará un Comité de Evaluación que estará integrado por: el Director General Ejecutivo, el Director de Estadísticas y Consolidación, el Director de Análisis y Seguimiento, el Responsable del Área de Administración y el Responsable del Área de Sistemas<sup>20</sup>.
- b) Se anotarán los objetivos y las funciones a cumplir por el funcionario a ser evaluado.
- c) Se calificará al final de cada periodo, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de las funciones de los funcionarios con respecto a la POAI, además de los factores e indicadores anotados para cada nivel.
- d) Se emitirá un Informe Final de la Evaluación del Desempeño de cada funcionario con la calificación final y las observaciones que emanen de la misma.

---

<sup>20</sup> Se propone este modelo de Comité de Evaluación, el mismo que debe ser adaptado de acuerdo a las características y naturaleza de cada institución pública.

## **1. RESPONSABILIDAD SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La Dirección General Ejecutiva, mediante el Área de Administración, será responsable de la programación de la evaluación y su seguimiento. Asimismo, será responsable por la determinación de la técnica a ser utilizada, el diseño de los instrumentos, la tabulación de los datos y la preparación de un informe consolidado destinado a tomar decisiones.

## **2. TABULACION DE DATOS Y EMISION DE INFORMES**

Una vez aprobada la evaluación, el evaluador remitirá los formularios a la Dirección Ejecutiva, esta Dirección designará el personal y/o Area que deberá tabular los datos de los formularios, para posteriormente proceder a la elaboración del informe correspondiente. El contenido mínimo del informe de Evaluación del Desempeño se realizará siguiendo el formato presentado en la presente Propuesta.

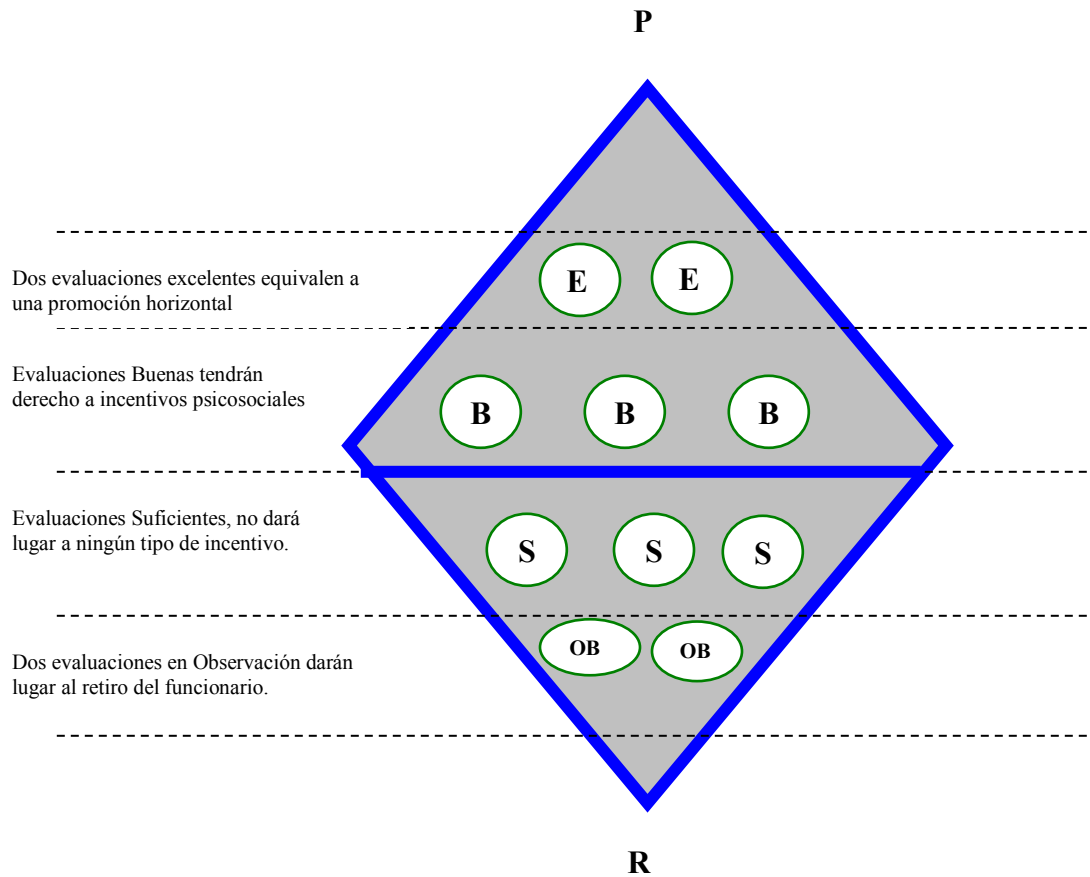
El informe será remitido al Director General Ejecutivo, quien será responsable de:

- a) Evaluar o no las conclusiones y recomendaciones del informe del Área Administrativa quien hará conocer los resultados de las evaluaciones periódicas.
- b) Adoptar decisiones sobre las acciones de personal derivadas de la evaluación, acorde a lo siguiente:
  - Instruir al encargado de Recursos Humanos, la comunicación formal a los evaluadores sobre las decisiones adoptadas.



- Archivar los formularios en las carpetas personales de los servidores públicos para su seguimiento.

**FIGURA N° 1**  
**NIVELES DE INCENTIVOS Y CASTIGOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION**  
**DEL DESEMPEÑO**



Los funcionarios promovidos verticalmente, a los tres meses de desempeño serán sujetos de evaluación de confirmación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.4 CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño es un proceso vital dentro de la gestión empresarial, pues constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los funcionarios garantizando que estos intensifiquen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos. La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos.

Con base al contenido técnico – legal, teórico y práctico de la Evaluación del Desempeño, se formulan las siguientes conclusiones:

- La Agencia Nacional de Hidrocarburos no tiene bien definidos sus Programas Operativos Individuales (POAI), donde se especifican los resultados y funciones que deben obtener cada uno de los funcionarios en una gestión.
- Se determinó que no existe un Sistema de Evaluación del Desempeño del personal, de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, por lo que tampoco existe un modelo de incentivos y sanciones para premiar o castigar a los funcionarios, según su conducta laboral.
- La mayoría de los funcionarios de las instituciones públicas, conocen de manera clara y objetiva todas sus funciones y tareas del cargo, y los resultados que deben obtener en periodo dado.
- En la actualidad el Nivel Ejecutivo del Gobierno Central, para la toma de decisiones, sobre la movilidad de personal, sigue con prácticas tradicionales de ascensos y despidos, prácticas que han demostrado un alto grado de

ineficiencia en todas las instituciones públicas del país. Entre los criterios que se utilizan para la movilidad del personal están: los favores políticos, criterios subjetivos como la antigüedad en el cargo, aspectos familiares entre otros.

- Todos los funcionarios públicos, están dispuestos a someterse a evaluaciones periódicas para medir su desempeño laboral, el entusiasmo que demuestran los funcionarios es una señal positiva, que puede determinar el éxito en la aplicación en de un Sistema de Evaluación del Desempeño en esta Unidad gubernamental. También demostraron predisposición para que, con base en sus puntuaciones obtenidas, la institución les pueda dar la oportunidad de obtener un ascenso en el cargo.
- Existe un alto grado de concientización de los funcionarios públicos, de que la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño, elevaría de gran manera la eficiencia y la productividad de todos los funcionarios, además de mejorar las relaciones interpersonales y elevar el nivel de motivación al trabajo.
- El modelo propuesto de Evaluación del Desempeño, está basado en la normativa vigente, cabe decir en las Normas Básicas del Sistema de Administración del Personal y la Ley de Estatuto del Funcionario Público y los Reglamentos Específicos de cada institución pública.
- Las categorías que se evaluarán mediante el modelo propuesto son: el nivel Directivo, Mando Medio, nivel Operativo y nivel Auxiliares y de Servicios. Los instrumentos propuestos para ejecutar la Evaluación del Desempeño son dos cuestionarios, el primero que tiene la finalidad de medir el grado de cumplimiento de los objetivos y funciones anotadas en los POAI's, y el segundo para medir los factores e indicadores que sirven para lograr la eficiencia en la conducta laboral.

- Las escalas de calificaciones establecidas son las siguientes: de 885-1000, nominados como **Excelentes**, de 785-884, serán nominados como **Buenos**, de 650-784, serán nominados como **Suficientes**, de 100-649, serán nominados en **Observación**.
- Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 885-1000, serán nominados como **Excelentes**, y la obtención de este puntaje por dos veces consecutivas dará lugar a la promoción vertical.
- Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 785-884, serán nominados como **Buenos**, y la obtención de este puntaje dará lugar a la otorgación de incentivos psicosociales.
- Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 650-784, serán nominados como **Suficientes**, y la obtención de este puntaje dará lugar a la permanencia en el puesto. No se otorgará ningún tipo de incentivo.
- Los funcionarios que obtengan una calificación comprendida en el rango de 100-649, serán nominados en **Observación**, y la obtención de este puntaje por dos veces consecutivas dará lugar al retiro, en cumplimiento al Art.- 26 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, inciso c).

## 6.5. RECOMENDACIONES

Con base a los resultados más importantes a los que se ha arribado en la presente memoria laboral se plantan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que los Programas Operativos Anuales de los funcionarios públicos, sean más detallados y específicos, ya que en la actualidad existen muchos POAI's que son muy generales y esta es una dificultad para evaluar objetiva y realmente el desempeño laboral de los funcionarios.
- Se recomienda al Poder Ejecutivo, en lo que respecta a la toma de decisiones, en la designación de personal, emplear métodos eficientes, tales como el grado cumplimiento de funciones y teniendo en cuenta los factores de desempeño, y no seguir empleando métodos tradicionales como el padrinazgo político, ya que la asignación de recursos humanos bajo este criterio solo provoca un alto grado de ineficiencia en los servicios públicos, y mala utilización de los recursos materiales y financieros del Estado.
- Se recomienda al Nivel Ejecutivo de las instituciones públicas que con base a las puntuaciones obtenidas por los funcionarios, y con la finalidad de reforzar sus actuales niveles de conocimiento, programar cursos de especialización o reforzamiento dependiendo del nivel jerárquico del funcionario, estos cursos deben ser obligatorios.

## 7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AMARO GUZMAN, Raymundo. “Administración de Personal”. México 1990. Edit Limusa.
- ANÍBAL, Anselmo; COSTA, Vítor (1988) “La Gestión de los Recursos Humanos y los Derechos de los Trabajadores”. Lisboa: Editorial Camino.
- ARIAS GALICIA, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. México. 1991. Edit. Trillas.
- ARIAS, G. y HEREDIA, E. “Administración de recursos humanos” Ed. Trillas. México. 2000.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q, y WALTON, R.E. “Dirección de los Recursos Humanos”. Técnicas de Harvard Business School. CECSA, México.
- BOUCKAERT, Geert (1998) “Medición y Gestión del Desempeño en el Contexto de la Evaluación del Sector Público” En: La Evaluación de la Administración Pública. Instituto Nacional de Administración. Acta General del 1er Encuentro INA.
- CAETANO, Antonio (1990) “Evaluación del Desempeño –Metáforas-conceptos y prácticas”. Lisboa: RH Editora.
- CAMPERO G, Vidal H: Teoría General de Sistemas y Administración Pública. EDUCA, Costa Rica 1997.
- CHAVEZ, Ernesto, “Gestión en Recursos Humanos”, Venezuela, 2002, Edit. IUTIRLA.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 1993., Edit. Mc Graw Hill. México.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Edit. Mc Graw-Hill octava edición. México, 1996.
- DESSLER, Gary: Human Resource Management. Prentice Hall sixth edition. New Jersey, 1994.
- FRENCH, W.L. “La administración de personal, desarrollo de recursos humanos”. Ed. Noriega Limusa, México. 1996. 2ª. Ed. 3ª. Reimp.

- GLUNK, Ursula; WILDEROM, Celeste (1999) ¿Eficacia Organizacional = desempeño organizacional? ¿Por qué y cómo dos acercamientos de la investigación necesitan ser combinados? En: Lecturas en la ciencia de la organización - cambio de organización en un contexto que cambia. Lisboa: ISPA.
- HERNADEZ SAMPIERI, Roberto ; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, Colombia, 1991, Edit. Mc Graw-Hill.
- IVANCEVICH, John and MATTESON. Michael: Organizational Behavoir and Management. Irwin/ Mc Graw-Hill, fourth edition. New York, 1996A
- MADUREIRA, César, “Evaluación del Desempeño: Una revisión sobre la doctrina”, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 23. (Jun. 2002). Caracas.
- PARRA URDANETA, Mauricio. Escuela de Relaciones Industriales de la Univ. RAFAEL BELLOSO CHACÍN –URBE-, Revista RR.HH-Magazine., Colombia, 2002.
- RECIO FIGUEIRAS, Eugenio. “La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa”. Barcelona España. 1990. Edit. Hispano-Europea.
- REYES PONCE, Agustín. 1986. "Administración de Personal". México. Editorial Limusa. S.A.
- RODRIGUEZ HERNANDEZ, Alexis, “Reflexiones sobre la Evaluación del desempeño”, Artículo 2-2000, citado en : <http://ocu.ucr.ac.cr/pr2-2-2000.htm>
- SALES, Matias: citado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/>, 2004.
- SCHNEIER, Craig; BEATTY, Richard (1985) ¿Cuál es valoración del Desempeño? En: La Valoración del desempeño Massachusetts: Publicación: Desarrollo De Recursos Humanos.
- BOLIVIA: Constitución Política del Estado, La Paz, 1998, Edit. Serrano,
- BOLIVIA: Ley LOPE (Ley de Organización del Poder Ejecutivo), La Paz, Gaceta Oficial de Bolivia.
- BOLIVIA: Ley 1178 (Ley de Administración y Controles Gubernamentales), Gaceta Oficial de Bolivia.

- BOLIVIA: Ley 2027 (Ley del Estatuto del Funcionario Público), Gaceta Oficial de Bolivia.
- Decreto Supremo No. 26115 de 16 de marzo de 2001. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.



# ANEXOS

**ANEXO N° 1**  
**FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES PÚBLICAS**

**A-1**

**FORMULARIO N° 1**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y FUNCIONES  
(NIVEL DIRECTIVO)**

<b>Evaluador</b>	<b>Información General</b>		
	Nombre:		C.I.
	Dirección o Área:		
Fecha:			
<b>Evaluado</b>			
	Nombre:	Apellidos	C.I.
	Cargo:		
<b>Instrucciones</b>			
<b>Anotación de Resultados y Funciones</b>			
<p>a) Este formulario será elaborado, modificado y definido en la etapa de Programación de la Evaluación del Desempeño.</p> <p>b) Los resultados y las funciones a cumplir están definidos en los POAI's de cargos de la institución.</p> <p>c) Cada funcionario a ser evaluado debe presentar el informe de actividades de la gestión</p> <p>d) La importancia de cada resultado y funciones a cumplir están definidos en los POAI's sumando un total 100%.</p> <p style="text-align: center;"><b>Evaluación de resultados y grado de cumplimiento de funciones</b></p> <p>e) Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado en los resultados y funciones, registrados en los POAI's.</p> <p>f) Valore cada función desempeñada, multiplicando el porcentaje del logro por el grado de importancia.</p> <p>g) Obtenga la clasificación final sumando los puntajes de cada objetivo y función, multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado a la valoración de indicadores de desempeño en el Formulario N° 2.</p>			
<b>PERIODO EVALUADO Desde :</b> Día ___ Mes ___ Año <b>Hasta</b> Día ___ Mes ___ Año ___			



# A-2

## FORMULARIO N° 2

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### INDICADORES DEL DESEMPEÑO (NIVEL DIRECTIVO)

Comisión Evaluadora	<b>Información General</b>		
	1° Nombre	Cargo:	
	2° Nombre	Cargo:	
	3° Nombre:	Cargo:	
Evaluado			
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Cargo		
	Dirección o Area:		
	<b>Instrucciones</b>		
	<p>Este formulario será elaborado, modificado y definido en la etapa de Programación de la Evaluación del Desempeño.</p> <p>Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento y ejecución de funciones (Formulario N° 1)-(POAI), en este formulario califique así:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Lea detenidamente la definición de cada indicador</li> <li>b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario.</li> <li>c) Escriba en la casilla puntos, de acuerdo al grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.</li> <li>d) Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado en la valoración del logro de resultados y cumplimiento de funciones (POAI), de acuerdo a la importancia porcentual anotada, para así determinar la calificación final de desempeño.</li> </ol>		
	<b>Grados de Valoración</b>		
	<p>La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:</p> <p><b>POR ENCIMA:</b> Durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos</p> <p><b>ADECUADO:</b> Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.</p> <p><b>POR DEBAJO:</b> Durante el periodo el indicador se presenta de forma que tal no alcanza los niveles y patrones establecidos.</p> <p><b>MUY POR DEBAJO:</b> Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.</p>		
	<b>Interpretación de la Evaluación del Desempeño</b>		
	<p>Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados:</p> <p><b>EXCELENTE:</b> de 885 a 1.000 puntos    <b>BUENO:</b> de 785 a 884 puntos</p> <p><b>SUFICIENTE:</b> de 650 a 784 puntos    <b>EN OBSERVACION:</b> de 100 a 649 puntos</p>		
	<p>PERIODO EVALUADO Desde : _____ es ____ Año    <b>Hasta</b>    Día ____ Mes ____ Año ____</p>		

**Continuación Formulario N° 2**

	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>				<b>Puntos</b>
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	<b>PLANIFICACION:</b> Medida en que el funcionario elabora la planificación operativa requerida por el área bajo su responsabilidad, a partir del uso y aprovechamiento de las orientaciones de políticas institucionales disponibles.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>ORGANIZACIÓN:</b> Medida en que el servidor público asigna efectivamente los recursos humanos y materiales disponibles de acuerdo con la planificación. Incluyendo la evaluación y decisión en cuanto al uso y aplicación de dichos recursos, para así optimizar su uso.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>DIRECCION Y COORDINACION:</b> Medida en que el servidor público dispone de habilidad para lograr los resultados a través de su equipo de trabajo. Incluye autoridad formal, liderazgo informal y motivación.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>CONTROL:</b> Medida en que el servidor público dispone de la capacidad para controlar el uso de recursos, avance de actividades y logro de resultados.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>				<b>Puntos</b>
<b>PRODUCTIVIDAD POTENCIAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
	<b>EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE RECURSOS:</b> Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proyectando los equipos y elementos requeridos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>CALIDAD:</b> Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los trabajos finales de su dependencia.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>COMPETENCIA TECNICA:</b> Aporta los conocimientos de su formación y experiencia y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>				<b>Puntos</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
	<b>LIDERAZGO:</b> Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>SUPERVISION:</b> Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>DELEGACION:</b> Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>				<b>Puntos</b>
<b>COM PRO</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS:</b> Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Adm. de Personal. y otras.	M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	

	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>RESPUESTA LABORAL:</b> Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	6-21	22-38	39-49	50-60	
		<b>SUB TOTAL</b>				
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>				<b>Puntos</b>
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
	<b>INICIATIVA:</b> Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>COLABORACION:</b> Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>PUNTUALIDAD:</b> Medida en que el funcionario cumple con todas las cargas horarias destinadas al cargo.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>CREATIVIDAD:</b> Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4-14	15-25	26-32	33-40	
		<b>SUB TOTAL</b>				
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>					
<b>Calificación de Final</b>						
a. EVALUACION CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES (Formulario N° 1)		<input type="text"/>	X 70% =		<input type="text"/>	
b. EVALUACION FACTORES DE DESEMPEÑO (Formulario N° 2)		<input type="text"/>	X 30% =		<input type="text"/>	
CALIFICACION (a + b)		<input type="text"/>	Satisfactoria	<input type="text"/>	Insatisfactoria	<input type="text"/>
<b>Interpretación de la Evaluación del Desempeño</b>						
A. Potencialidades						
-----						
-----						
-----						
B. Debilidades						
-----						
-----						
-----						

# B-1

## FORMULARIO N° 1

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y FUNCIONES (NIVEL MANDO MEDIO)

Evaluador	<b>Información General</b>		
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Dependencia:		
Evaluado	Nombre	Apellidos	C.I.
	Cargo		
<b>Clase de Evaluación</b>			
Anual      ف		Semestral      ف	
<b>Instrucciones</b>			
<b>Anotación de <u>Objetivos</u> y <u>Funciones</u></b>			
<p>a) Diligencie este formato al inicio del periodo anual, cuando se inicie el periodo de evaluación del desempeño.</p> <p>b) Defina los objetivos y las funciones a cumplir con base estricta a lo estipulado en los POAI's oficiales de la institución.</p> <p>c) Redacte los objetivos y las funciones a cumplir en presencia del funcionario a ser evaluado.</p> <p>d) Asigne el nivel de importancia de cada objetivo y funciones a cumplir en múltiplos de cinco, sobre un total de 100%.</p>			
<b>Evaluación de objetivos y grado de cumplimiento de funciones</b>			
<p>e) Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado de objetivos y funciones, anotadas a principio de la evaluación.</p> <p>f) Valore cada objetivo y función desempeñada, multiplicando el porcentaje del logro por el grado de importancia.</p> <p>g) Obtenga la clasificación final sumando los puntajes de cada objetivo y función, multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado a la valoración de indicadores de desempeño en el Formulario N° 2.</p>			
PERIODO EVALUADO <b>Desde</b> : Día ___ Mes ___ Año <b>Hasta</b> Día ___ Mes ___ Año ___			





## FORMULARIO N° 2

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDICADORES DEL DESEMPEÑO (NIVEL MANDO MEDIO)

Evaluador	<b>Información General</b>		
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Dependencia:		
Evaluado			
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Cargo		
	<b>Clase de Evaluación</b>		
	Anual      ف	Semestral      ف	
	<b>Instrucciones</b>		
	<p>Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento y ejecución de funciones (Formulario N° 1)-(POAI), en este formulario califique así:</p> <p>a) Lea detenidamente la definición de cada indicador</p> <p>b) Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario.</p> <p>c) Escriba en la casilla puntos, de acuerdo al grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.</p> <p>d) Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado en la valoración del logro de objetivos y cumplimiento de funciones (POAI), de acuerdo a la importancia porcentual anotada, para así determinar la calificación final de desempeño.</p>		
	<b>Grados de Valoración</b>		
	<p>La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:</p> <p><b>POR ENCIMA:</b> Durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos</p> <p><b>ADECUADO:</b> Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.</p> <p><b>POR DEBAJO:</b> Durante el periodo el indicador se presenta de forma que tal no alcanza los niveles y patrones establecidos.</p> <p><b>MUY POR DEBAJO:</b> Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.</p>		
	<b>Interpretación de la Evaluación del Desempeño</b>		
	<p>Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados:</p> <p><b>EXCELENTE:</b> de 885 a 1.000 puntos    <b>BUENO:</b> de 785 a 884 puntos</p> <p><b>SUFICIENTE:</b> de 650 a 784 puntos    <b>EN OBSERVACION:</b> de 100 a 649 puntos</p>		
	PERIODO EVALUADO Desde : Día ___ Mes ___ Año    Hasta Día ___ Mes ___ Año ___		

#### Continuación Formulario N° 2

	<b>Factores de Desempeño</b>	NIVEL DE EJECUCION	<b>Puntos</b>
--	------------------------------	--------------------	---------------

<b>PRODUCTIVIDAD POTENCIAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE RECURSOS:</b> Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proyectando los equipos y elementos requeridos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>CALIDAD:</b> Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los trabajos finales de su dependencia.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>COMPETENCIA TECNICA:</b> Aporta los conocimientos de su formación y experiencia y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>		<b>NIVEL DE EJECUCION</b>			<b>Puntos</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>LIDERAZGO:</b> Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>SUPERVISION:</b> Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>DELEGACION:</b> Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>		<b>NIVEL DE EJECUCION</b>			<b>Puntos</b>
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS:</b> Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Adm. de Personal. y otras.	M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>RESPUESTA LABORAL:</b> Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>SUB TOTAL</b>					

	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>
		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	<b>INICIATIVA:</b> Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>COLABORACION:</b> Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>PUNTUALIDAD:</b> Medida en que el funcionario cumple con todos las cargas horarias destinadas al cargo.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>CREATIVIDAD:</b> Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>SUB TOTAL</b>					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						
<b>Calificación de Servicios</b>						
a. EVALUACION CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES <input type="text"/> X 70% = <input type="text"/> (Formulario N° 1)						
b. EVALUACION FACTORES DE DESEMPEÑO <input type="text"/> X 30% = <input type="text"/> (Formulario N° 2)						
CALIFICACION (a + b) <input type="text"/> Satisfactoria <input type="text"/> Insatisfactoria <input type="text"/>						
<b>Interpretación de la Evaluación del Desempeño</b>						
<b>A. Potencialidades</b> ----- ----- ----- -----						
<b>B. Debilidades</b> ----- ----- ----- -----						

# C-1

## FORMULARIO N° 1

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y FUNCIONES (NIVEL OPERATIVO)

Evaluador	<b>Información General</b>		
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Dependencia:		
Evaluado	Nombre	Apellidos	C.I.
	Cargo		
<b>Clase de Evaluación</b>			
Anual      ف		Semestral      ف	
<b>Instrucciones</b>			
<b>Anotación de <u>Objetivos</u> y <u>Funciones</u></b>			
a) Diligencie este formato al inicio del periodo anual, cuando se inicie el periodo de evaluación del desempeño.			
b) Defina los objetivos y las funciones a cumplir con base estricta a lo estipulado en los POAI's oficiales de la institución.			
c) Redacte los objetivos y las funciones a cumplir en presencia del funcionario a ser evaluado.			
d) Asigne el nivel de importancia de cada objetivo y funciones a cumplir en múltiplos de cinco, sobre un total de 100%.			
<b>Evaluación de objetivos y grado de cumplimiento de funciones</b>			
e) Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado de objetivos y funciones, anotadas a principio de la evaluación.			
f) Valore cada objetivo y función desempeñada, multiplicando el porcentaje del logro por el grado de importancia.			
g) Obtenga la clasificación final sumando los puntajes de cada objetivo y función, multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado a la valoración de indicadores de desempeño en el Formulario N° 2.			
PERIODO EVALUADO Desde : Día ___ Mes ___ Año    Hasta    Día ___ Mes ___ Año ___			





**Continuación Formulario N° 2**

		<b>Factores de Desempeño</b>				<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>	
<b>PRODUCTIVIDAD POTENCIAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC						
		<b>PLANEACION:</b> Prevé y jerarquiza las secuencias necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos esperados.	14-51	52-90	91-115	116-140					
		<b>UTILIZACION DE RECURSOS:</b> Emplea la información, los procedimientos, el talento humano y los recursos materiales y financieros para el desarrollo de las actividades de su cargo.	12-44	45-77	78-98	99-120					
		<b>CALIDAD:</b> Demuestra un nivel de conceptualización, rigor confiabilidad técnica en sus productos. Cumple las especificaciones establecidas.	10-36	37-64	65-82	83-60					
		<b>COMPETENCIA TECNICA:</b> Aporta la experiencia y conocimientos específicos necesarios para el desempeño del cargo. Conceptúa confiablemente sobre aspectos propios de su formación profesional e investiga y se capacita sobre temas relacionados con las funciones de su cargo.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones inherente al cargo y cumple los deberes y compromisos asignados obteniendo los resultados esperados y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de sus actividades.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>Factores de Desempeño</b>				<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>	
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC						
		<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS:</b> Medida en que el servidor público cumple con la normatividad vigente en el ejercicio del cargo: Constitución Política, Ley 1178, Ley del Funcionario Público, Normas Básicas del Sistema de Adm. de Personal. y otras.	10-36	37-64	65-82	83-100					
		<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	6-21	22-38	39-49	50-60					
		<b>RESPUESTA LABORAL:</b> Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	<b>SUB TOTAL</b>								
		<b>Factores de Desempeño</b>				<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>	
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC						
		<b>INICIATIVA:</b> Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>COLABORACION:</b> Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	8-29	30-51	52-65	66-80					
		<b>PUNTUALIDAD:</b> Medida en que el funcionario cumple con todos las cargas horarias destinadas al cargo.	6-21	22-38	39-49	50-60					
		<b>CREATIVIDAD:</b> Planteamiento de soluciones imaginativas a problemas que se presentan e funciones.	4-14	15-25	26-32	33-40					
		<b>SUB TOTAL</b>				<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

### Calificación de Servicios

a. EVALUACION CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES  X 70% =   
(Formulario N° 1)

b. EVALUACION FACTORES DE DESEMPEÑO  X 30% =   
(Formulario N° 2)

CALIFICACION (a + b)  Satisfactoria  Insatisfactoria

### Interpretación de la Evaluación del Desempeño

#### A. Potencialidades

-----  
-----  
-----

#### B. Debilidades

-----  
-----  
-----



# D-1

## FORMULARIO N° 1

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

#### CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y FUNCIONES (NIVEL AUXILIAR Y DE SERVICIOS)

Evaluador	<b>Información General</b>		
	Nombre	Apellidos	C.I.
	Dependencia:		
Evaluado	Nombre	Apellidos	C.I.
	Cargo		
	<b>Clase de Evaluación</b>		
	Anual	ف	Semestral
	<b>Instrucciones</b>		
	<b>Anotación de <u>Objetivos</u> y <u>Funciones</u></b>		
<p>a) Diligencie este formato al inicio del periodo anual, cuando se inicie el periodo de evaluación del desempeño.</p> <p>b) Defina los objetivos y las funciones a cumplir con base estricta a lo estipulado en los POAI's oficiales de la institución.</p> <p>c) Redacte los objetivos y las funciones a cumplir en presencia del funcionario a ser evaluado.</p> <p>d) Asigne el nivel de importancia de cada objetivo y funciones a cumplir en múltiplos de cinco, sobre un total de 100%.</p> <p style="text-align: center;"><b>Evaluación de objetivos y grado de cumplimiento de funciones</b></p> <p>e) Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado de objetivos y funciones, anotadas a principio de la evaluación.</p> <p>f) Valore cada objetivo y función desempeñada, multiplicando el porcentaje del logro por el grado de importancia.</p> <p>g) Obtenga la clasificación final sumando los puntajes de cada objetivo y función, multiplicando el total por 10 para transformarla a una escala de 1000, este resultado será sumado a la valoración de indicadores de desempeño en el Formulario N° 2.</p>			
PERIODO EVALUADO Desde : Día ___ Mes ___ Año Hasta Día ___ Mes ___ Año ___			





**Continuación Formulario N° 2**

	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>
<b>PRODUCTIVIDAD POTENCIAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>RESPUESTA LABORAL:</b> Medida en que el servidor público dispone de capacidad para mantener niveles adecuados de actividad laboral ante situaciones de presión e irregularidad y para responder de manera adecuada ante situaciones de conflicto.	14-51	52-90	91-115	116-140	
	<b>UTILIZACION DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.	12-44	45-77	78-98	99-120	
	<b>CALIDAD:</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus superiores en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	10-36	37-64	85-82	83-100	
	<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones inherente al cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del cargo	8-29	30-51	52-65	66-80	
		<b>SUB TOTAL</b>				
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	10-36	37-64	65-82	83-100	
	<b>TRATAMIENTO DE LA DOCUMENTACION:</b> Maneja la documentación en forma confiable, prudente y reservada a través de los canales pertinentes.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.					
	<b>SUB TOTAL</b>					
	<b>Factores de Desempeño</b>	<b>NIVEL DE EJECUCION</b>				<b>Puntos</b>
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>		M.P.D	P.D	ADEC.	P. ENC	
	<b>INICIATIVA:</b> Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>COLABORACION:</b> Medida en que el servidor público tiene voluntad para cooperar con el trabajo de equipo y actividades extraordinarias al mismo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	<b>PUNTUALIDAD:</b> Medida en que el funcionario cumple con todos las cargas horarias destinadas al cargo.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	<b>CREATIVIDAD:</b> Planteamiento de soluciones prácticas e imaginativas a problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	<b>RESPECTO A LA DEPENDENCIA:</b> En sus informes y proporción de la información, el funcionario respeta de manera estricta la dependencia a la pertenece.	4-14	15-25	26-32	33-40	
		<b>SUB TOTAL</b>				

		<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
	<b>Calificación de Servicios</b>			
	a. EVALUACION CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES (Formulario N° 1)	<input type="text"/>	X 70% =	<input type="text"/>
	b. EVALUACION FACTORES DE DESEMPEÑO (Formulario N° 2)	<input type="text"/>	X 30% =	<input type="text"/>
	CALIFICACION (a + b)	<input type="text"/>	Satisfactoria	<input type="text"/>
			Insatisfactoria	<input type="text"/>
	<b>Interpretación de la Evaluación del Desempeño</b>			
	A. Potencialidades			
	-----			
	-----			
	-----			
	B. Debilidades			
	-----			
	-----			
	-----			

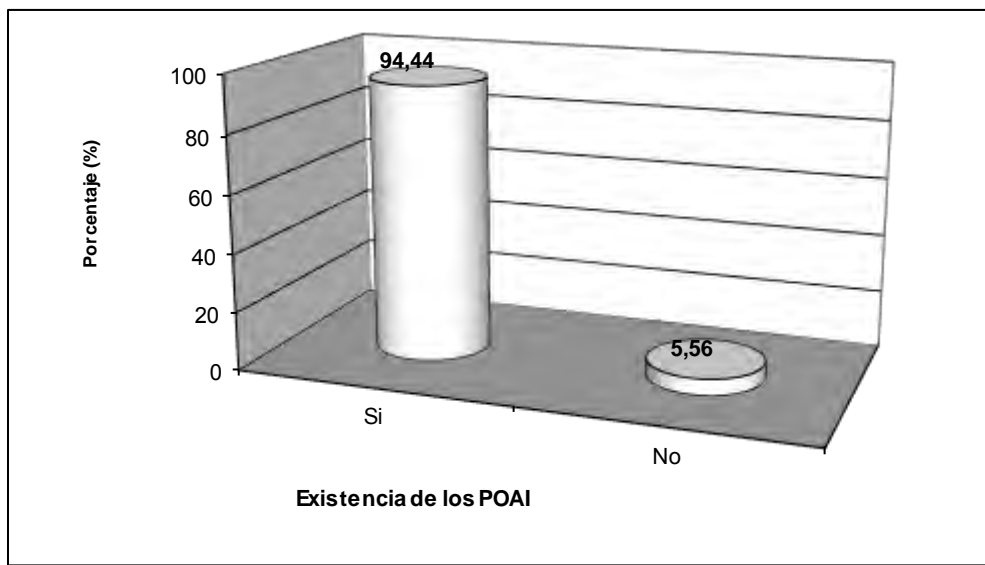
### CUADRO N° 1

#### EXISTENCIA DE LA PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL (POAI)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	34	94,44
No	2	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

### GRAFICO N° 1

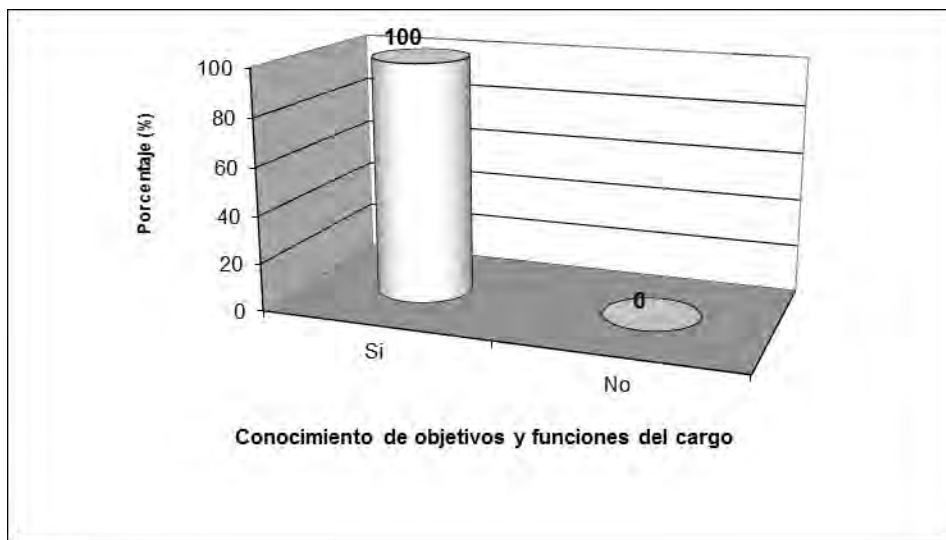


**CUADRO N° 2**  
**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL CARGO POR**  
**PARTE DE LOS FUNCIONARIOS**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	36	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 2**

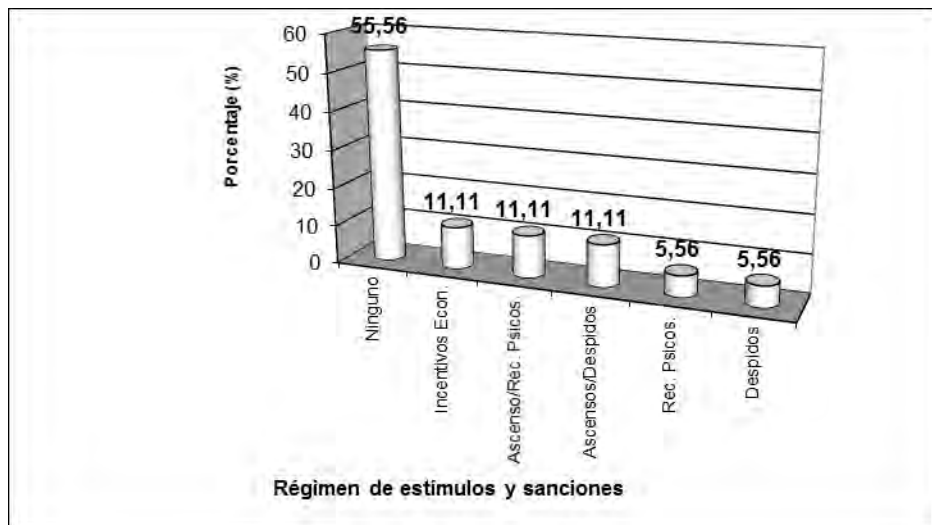


**CUADRO N° 3**  
**REGIMEN DE ESTIMULOS Y SANCIONES QUE EXISTE**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Ninguno	20	55,56
Incentivos Económicos	4	11,11
Ascensos/Reconocimientos Psicosociales	4	11,11
Ascensos y Despidos	4	11,11
Reconocimientos Psicosociales	2	5,56
Despidos	2	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 3**



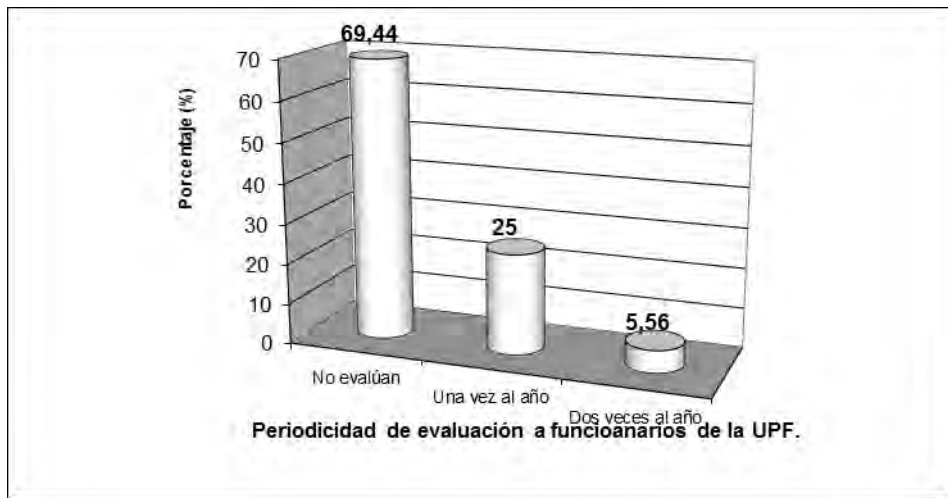


**CUADRO N° 4**  
**PERIODICIDAD CON LA QUE SE EVALUA EL DESEMPEÑO DE LOS**  
**FUNCIONARIOS**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
No evalúan	25	69,44
Una vez al año	9	25,00
Dos veces al año	2	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 4**



## INTERPRETACION DE LOS CUADROS (1-4)

Según se pudo comprobar, más del 90% de los funcionarios conocen a cabalidad el contenido de sus POAI's, este aspecto es importante ya que cuanto mejor conozcan las funciones y objetivos que deben cumplir los funcionarios en una gestión, mejores serán las posibilidades de que el proceso de Evaluación del Desempeño se desarrolle con mayor objetividad.

Los POIA's de los funcionarios, son parte fundamental en el modelo de Evaluación del Desempeño propuesto, ya que la comprobación entre POAI's más el Informe Individual de Actividades, corresponde al 70% de la puntuación final de el desempeño laboral de los funcionarios. Entonces sabiendo que el 100% de los funcionarios conocen los objetivos y las funciones del cargo, existirá excusa alguna, por parte de los funcionarios, en las puntuaciones finales sobre su desempeño.

Con respecto al régimen de estímulos y sanciones que existe en la actualidad en las instituciones públicas, se comprobó que no existe ningún tipo de estímulos y sanciones, ya que más del 55% de los funcionarios afirmaron esta aseveración. Sin embargo, algunos funcionarios mencionaron que sí existe un régimen de estímulos y sanciones, este aspecto demuestra un desconocimiento por parte de los funcionarios, de un sistema formal de estímulos y sanciones.

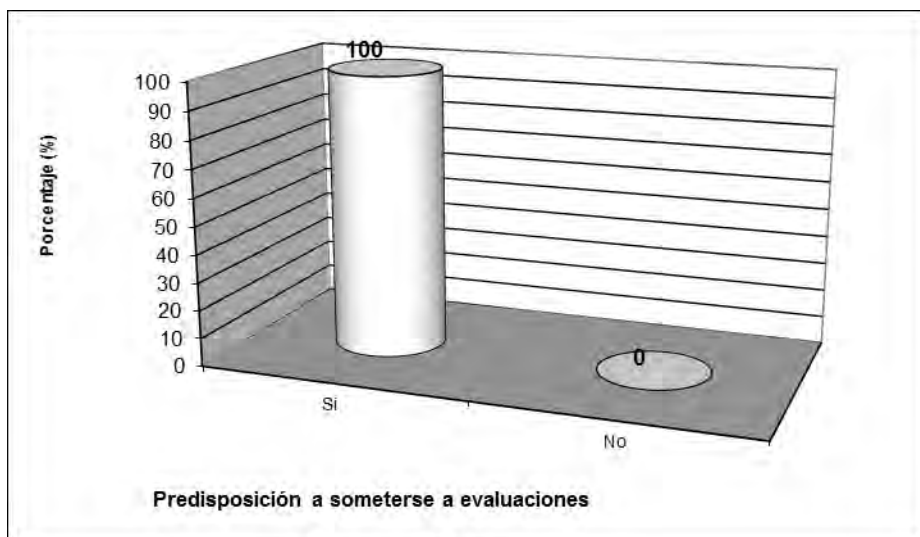
Con respecto a la periodicidad con la que se desarrollan las evaluaciones de la conducta laboral de los funcionarios, más del 69% de los funcionarios sostienen que en **la actualidad no se evalúa el desempeño de los funcionarios**, este dato muestra que en la actualidad no se ha implementado el Subsistema de Evaluación del Desempeño, que permita evaluar la conducta laboral de todos los funcionarios públicos.

**CUADRO N° 5**  
**PREDISPOSICION DE LOS FUNCIONARIOS PARA SOMETERSE A**  
**EVALUACIONES DE SU DESEMPEÑO**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	36	100,00
No	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 5**

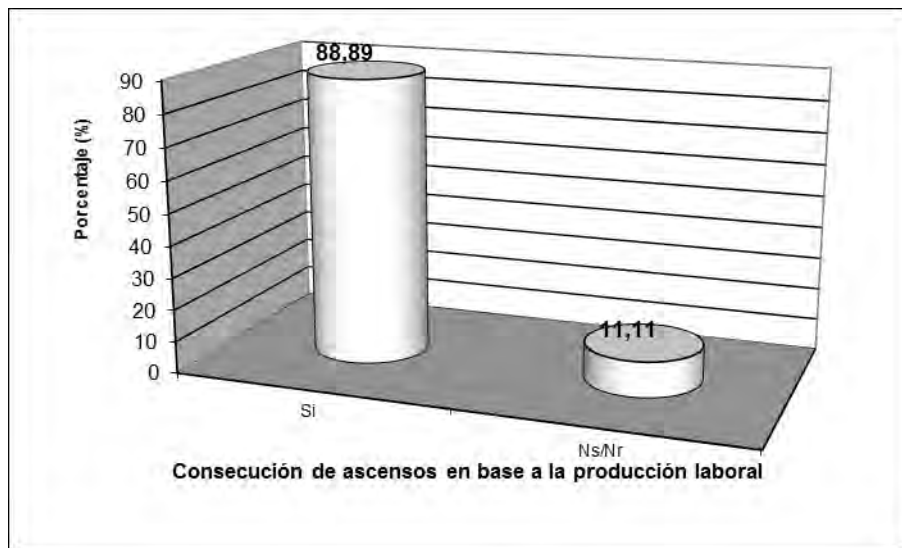


**CUADRO N° 6**  
**SOBRE SI LE GUSTARIA AL FUNCIONARIO CONSEGUIR UN ASCENSO EN**  
**EL CARGO EN BASE A SU PRODUCCION LABORAL**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	32	88,89
Ns/Nr	4	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 6**

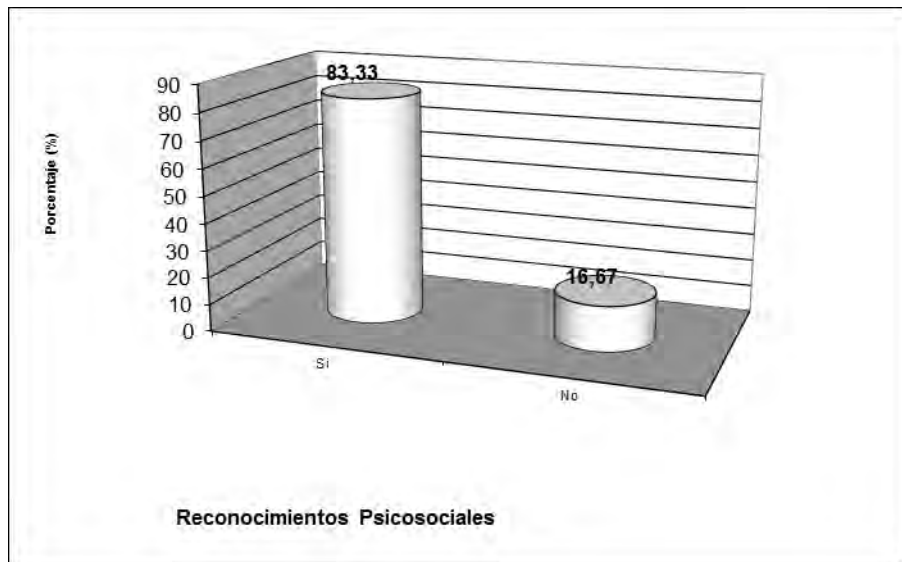


**CUADRO N° 7**  
**SOBRE SI LE GUSTARIA AL FUNCIONARIO QUE LE HAGAN**  
**RECONOCIMIENTOS PSICOSOCIALES**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	83,33
No	6	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 7**



## **INTERPRETACION DE LOS CUADROS (5-7)**

Los resultados muestran que el 100% de los funcionarios públicos encuestados, están dispuestos a someterse a evaluaciones periódicas para determinar el grado de eficiencia en el desempeño de sus funciones. Esto demuestra que existe un alto grado de conciencia en los funcionarios con respecto al desarrollo de su trabajo en la entidad. Por otra parte también se pudo determinar que la mayoría de los funcionarios (88,89%, tienen la predisposición de conseguir ascensos laborales, con base a los resultados que obtengan en la Evaluación del Desempeño que se ejecute en la institución.

De igual manera a la mayoría de los funcionarios de (83,33%) le gustaría que con base a la Evaluación del Desempeño, como premio a su desempeño laboral, le gustaría que se les haga reconocimientos psicosociales tales como: Memorando de felicitaciones, felicitaciones en el cuadro principal de la institución.

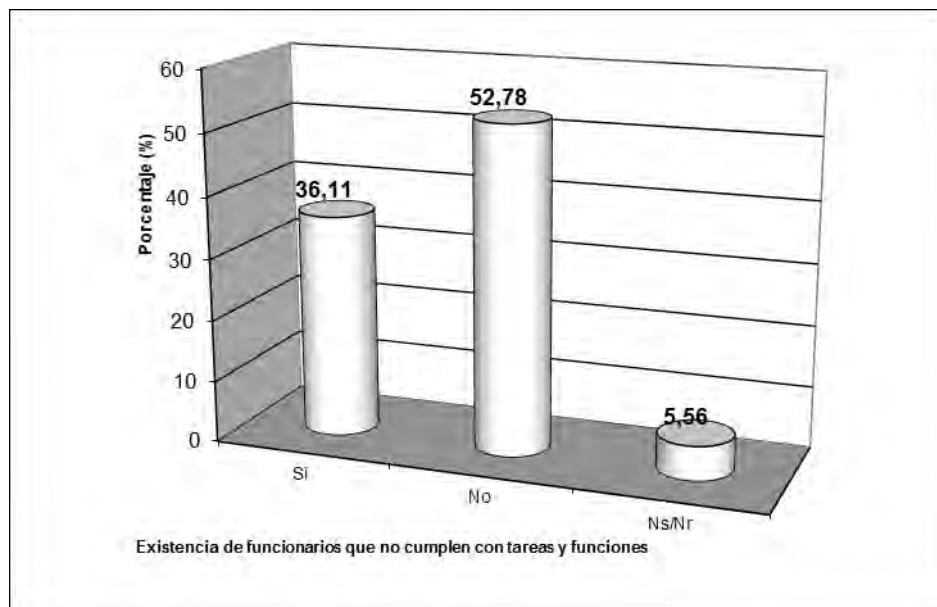
### CUADRO N° 8

#### EXISTENCIA DE FUNCIONARIOS QUE NO CUMPLEN CON LAS TAREAS DESIGNADAS A SU CARGO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	36,11
No	19	52,78
Ns/Nr	4	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

### GRAFICO N° 8

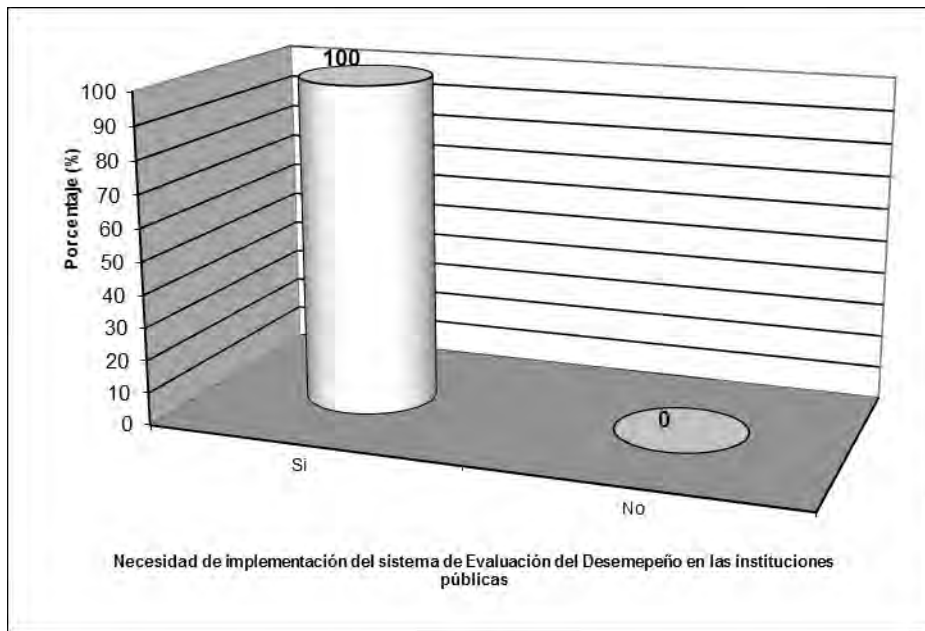


**CUADRO N° 9**  
**NECESIDAD DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL**  
**DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	91,67
No	1	2.78
Ns/Nr	2	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 9**





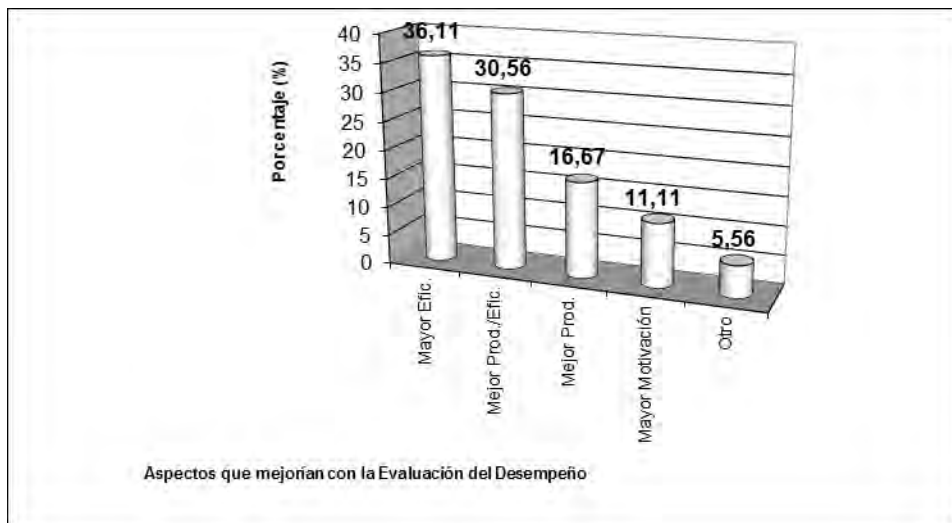
**CUADRO N° 10**

**ASPECTOS QUE MEJORARIAN CON LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Habría mayor eficiencia	13	36,11
Mejoraría la producción/Mayor eficiencia	11	30,56
Mejoraría la producción	6	16,67
Existiría mayor motivación de los funcionarios	4	11,11
Otros	2	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en las encuestas dirigidas a los funcionarios.

**GRAFICO N° 10**



## **INTERPRETACION DE LOS CUADROS (8-10)**

Más del 50% de los funcionarios encuestados sostienen que en la actualidad, todos los funcionarios cumplen con las tareas y funciones asignadas al cargo. Sin embargo, existe un 36,11% de funcionarios que sostienen que sí existen funcionarios que no cumplen con los objetivos y funciones asignadas en sus POAI's. Este grupo de funcionarios que afirmaron que existen funcionarios que no cumplen a cabalidad sus funciones, se deduce que son funcionarios que no están de acuerdo con los cargos que ocupan algunos de sus compañeros y con la escala salarial, motivo por el cual debería ejecutarse, lo más antes posible, el Subsistema de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de que cada funcionario demuestre de forma objetiva que es merecedor del cargo y el nivel salarial que percibe.

Por otra parte, todos los funcionarios de la Unidad de Programación Fiscal, creen que es necesario la implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño, ya que, con la implementación de este Subsistema, según los funcionarios, habría mayor eficiencia laboral y mejoraría la producción laboral de los funcionarios.