

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

# TRABAJO DIRIGIDO

TEMA:  
“MODELO DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN  
DE CARGOS EN LA PREFECTURA DEL  
DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

*TUTOR ACADÉMICO*

*Lic. CARLOS VIDAURRE OROZA*

*POSTULANTE*

*CACHI MONASTERIOS YOLANDA ROSA*

*LA PAZ - BOLIVIA*

*2009*

# INDICE

	<b>PAG.</b>
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES</b>	
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.3.1 LA CAUSA DEL PROBLEMA	<b>3</b>
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<b>4</b>
1.3.3 SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	<b>4</b>
<b>1.4. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
1.4.1 Objetivo General	<b>5</b>
1.4.2 Objetivos Específicos	<b>5</b>
<b>1.5. AMBITO Y ALCANCE</b>	<b>6</b>
1.5.1 Ámbito temporal	<b>6</b>
1.5.2 Ámbito geográfico	<b>6</b>
1.5.3 Alcances	<b>6</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
<b>2.1 LA GESTIÓN PÚBLICA</b>	<b>8</b>
2.1.1 Concepto	<b>8</b>
2.1.2 Objetivos de la Gestión Pública	<b>8</b>
2.1.3 Elementos de la Gestión Pública	<b>9</b>
2.1.4 Sistema de Gestión Pública	<b>10</b>
<b>2.2 ADMINISTRACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>2.3 PROCESO</b>	<b>10</b>
2.3.1 Concepto	<b>10</b>
2.3.2 Objetivos del proceso	<b>10</b>
2.3.3 Ámbito y alcance del proceso	<b>11</b>
<b>2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>11</b>
2.4.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	<b>12</b>

2.4.1.1 Planeación	12
2.4.1.2 Organización	12
2.4.1.3 Dirección	12
2.4.1.4 Control	12
<b>2.4.2 Concepto de Sistema</b>	<b>13</b>
2.4.2.1 Los componentes del sistema	13
<b>2.5 LA INSTITUCIONALIZACIÓN</b>	<b>15</b>
2.5.1 Antecedentes	15
2.5.2 Concepto	16
2.5.3 Proceso de Institucionalización	18
<b>CAPITULO 3: MARCO LEGAL</b>	
<b>3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO</b>	<b>20</b>
<b>3.2 LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>20</b>
3.2.1 Concepto	20
3.2.2 Objetivo	20
<b>3.3 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>	
<b>GUBERNAMENTAL N° 1178 (SAFCO)</b>	<b>21</b>
3.3.1. Finalidad de la Ley N° 1178	21
<b>3.3.2 Los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales</b>	<b>22</b>
1) Para programar y organizar las actividades	
2) Para ejecutar las actividades programadas	
3) Para controlar la gestión del Sector Público	
3.3.3 Ámbito de Aplicación	23
<b>3.4 NORMAS BASICAS</b>	<b>24</b>
3.4.1 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE	
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)	24
3.4.1.1 Contribución del SOA	24
3.4.1.2 Objetivos	24
<b>1) OBJETIVOS DE LAS NORMAS BASICAS.</b>	<b>25</b>
<b>2) AMBITO DE APLICACIÓN.</b>	<b>25</b>

<b>3) ATRIBUCIONES INSTITUCIONALES.</b>	<b>25</b>
3.4.1.3 Principios	25
3.4.1.4 INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS	26
3.4.1.5 COMPONENTES DE LAS NORMAS BASICAS	28
3.4.1.6 RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS BÁSICAS.	29
3.4.1.7 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
<b>3.4.2 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>29</b>
3.4.2.1 CONCEPTO	29
3.4.2.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	29
a) Subsistema de Dotación de Personal	
b) Subsistema de Evaluación del Desempeño	
c) Subsistema de Movilidad de Personal	
d) Subsistema de Capacitación Productiva	
e) Subsistema de Registro	
<b>3.4.2.3 SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL</b>	<b>30</b>
a. Objetivos	30
b. Procesos del subsistema de dotación	30
<b>3.4.2.4 SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>31</b>
<b>3.5 LEY 2027 DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO</b>	<b>32</b>
<b>3.6 REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN A LA CARRERA ADMINISTRATIVA</b>	<b>32</b>
3.6.1 Alcances	32
3.6.2 Incorporación a la Carrera Administrativa	33
3.6.2.1 Mediante convalidación de procesos de selección	33

3.6.2.2 Procedimiento administrativo para la incorporación	34
3.6.2.3 Órganos Competentes y sus Responsabilidades bajo este Reglamento	34
a) Superintendencia del Servicio Civil (SSC).	34
b) Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).	35

## **CAPITULO IV: MARCO INSTITUCIONAL**

<b>4.1 LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ</b>	<b>37</b>
4.1.1 Antecedentes	37
<b>4.2 ASPECTOS INSTITUCIONALES</b>	<b>37</b>
4.2.1 Antecedentes	37
4.2.2 Misión	39
4.2.3 Visión	39
4.2.4 Objetivos Estratégicos Preliminar (PDDES 2006-2008)	40
4.2.4.1 Desarrollo Productivo	40
4.2.4.2 Desarrollo Humano	40
4.2.4.2.1 Área de Salud	40
4.2.4.2.2 Área de Educación	40
4.2.4.3 Medio Ambiente	41
4.2.4.4 Política Institucional	41
4.2.5 OBJETIVO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	42
4.2.6 MARCO LEGAL	42
4.2.7 OTRAS LEYES COMPLEMENTARIAS	42
4.2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44

## **CAPITULO V: MARCO METODOLOGICO**

<b>5.1 METODOLOGIA</b>	<b>45</b>
5.1.1 METODO DE INVESTIGACIÓN	45
a) Método inductivo	45
b) Método Deductivo	46
5.1.2 NIVEL DE INVESTIGACION	46

a) Estudio exploratorio	46
b) Estudio descriptivo	47
<b>5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>47</b>
5.2.1 Observación Directa	47
5.2.2 Entrevista	48
5.2.3 Cuestionarios	49
5.2.4 Fuentes de Investigación	49
5.2.4.1 Fuentes Primarias	49
5.2.4.2 Fuentes Secundarias	50
a) Investigación Documental	50
b) Investigación Bibliográfica	50
<b>5.3 UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	<b>50</b>
5.3.1 POBLACIÓN	50
5.3.2 DETERMINACIÓN DE TAMAÑO DE LA MUESTRA	52
5.3.2.1 Estratificación de la muestra	54
<b>CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO</b>	
<b>6.1 RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN</b>	<b>57</b>
6.1.1 Resultados Obtenidos Nivel Jerárquico	58
6.1.2 Resultado obtenidos de los funcionarios	65
<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA</b>	
<b>7.1 ANTECEDENTES</b>	<b>79</b>
<b>7.2 OBJETIVO GENERAL DEL MODELO</b>	<b>79</b>
<b>7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MODELO</b>	<b>80</b>
<b>7.4 DESARROLLO DEL MODELO</b>	<b>80</b>
7.4.1 RELACIONES DEL MODELO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE CARGOS	80
<b>7.5 ACTIVIDADES BÁSICAS DE LOS SUBSISTEMAS</b>	<b>82</b>
7.5.1 SUBSISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE PUESTOS	82
7.5.2 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	84

7.5.2.1 PROCEDIMIENTOS A NORMAR PARA LA DOTACIÓN DE PUESTOS	<b>85</b>
1. Pasos previos para llenar una Vacancia	<b>85</b>
2. Procesos de la Dotación de Personal	<b>85</b>
3. Reclutamiento de Personal	<b>85</b>
4. Modalidades de Reclutamiento	<b>86</b>
7.5.3 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN	<b>93</b>
1. Procesos de Capacitación	
2. Detección de Necesidades	
3. Programación de la Capacitación	
4. Ejecución de la Capacitación	
7.5.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN	<b>100</b>
7.5.5 SUBSISTEMA DE RETRIBUCIÓN	<b>101</b>
7.5.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD FUNCIONARIA	<b>101</b>
7.5.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO	<b>102</b>
<b>7.6 NIVELES DE CARGOS A SER INSTITUCIONALIZADOS</b>	<b>102</b>
<b>7.7 PLANIFICACION Y APLICACIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACION</b>	<b>103</b>
1 CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE NSTITUCIONALIZACION	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“MODELO DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE CARGOS EN LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

El contenido de este documento, tiene el propósito de plantear una propuesta concreta de solución a las deficiencias, restricciones o distorsiones detectadas en la Institución de la Prefectura del Departamento de La Paz, donde se desarrollo el trabajo en el marco de un proceso metodológico a partir de una evaluación y análisis de las potencialidades y debilidades de las tres últimas gestiones de la Unidad de Recursos Humanos en la Institución de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El documento conforma de 2 fases, ya que de esta manera se muestra en cada una de las fases las actividades realizadas, respaldada de un cronograma de Actividades y las dependencias que se harán cargo.

En la primera fase se realizara un análisis integral de cada cargo y/o puesto que ocupa cada funcionario de la Prefectura del Departamento de La Paz de esta manera poder detectar los problemas, deficiencias para el logro de los objetivos institucionales, seguidamente realizar un análisis de cada uno de los subsistemas que compone las normas básicas del Sistema de Administración de Personal SAP, con lo que se llegará a obtener una evaluación descriptiva de los procedimientos dentro de la Institución Prefectura del Departamento de La Paz.

En la segunda fase el trabajo llegara a formalizarse todo con la información obtenida en el transcurso de la primera fase, de esta manera se podrá llevar a cabo el planteamiento de una propuesta que llega a ser un Modelo del proceso de institucionalización de Cargos con el fin de determinar el logro de los objetivos predeterminados, permitiéndose el control y la eficiencia estando libres de la corrupción respetando los cargos institucionalizados.





---

# **“MODELO DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE CARGOS EN LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

A partir del convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras-Carrera de Administración de Empresas y la Prefectura Departamento de La Paz-Unidad de Recursos Humanos, se realiza un Modelo del Proceso de Institucionalización de Cargos para la Prefectura del Departamento de La Paz.

El contenido de este documento, es una contribución de conocimientos académicos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, bajo la modalidad de Trabajo Dirigido, por tal sentido es que el trabajo se desarrollará en el marco de un proceso metodológico con la elaboración de un Modelo del Proceso de Institucionalización de los Cargos, con el propósito de plantear una propuesta concreta de solución a las deficiencias, restricciones o distorsiones detectadas en la Prefectura del Departamento de La Paz, a partir de una evaluación y análisis de las potencialidades y debilidades de las tres últimas gestiones de la Unidad de Recursos Humanos en la PDLP.

En la primera fase se realizara un análisis integral de cada cargo y/o puesto que ocupa cada funcionario de la Prefectura del Departamento de La Paz de esta manera poder detectar los problemas, deficiencias para el logro de los objetivos institucionales, seguidamente realizar un análisis de cada uno de los subsistemas que compone las normas básicas del Sistema de Administración de Personal SAP, con lo que se llegara a obtener una evaluación descriptiva de los procedimientos dentro la Prefectura del Departamento de La Paz.



---

En la segunda fase el trabajo llegara a formalizarse todo con la información obtenida en el transcurso de la primera fase, de esta manera se podrá llevar a cabo el planteamiento de una propuesta que llega a ser un Modelo del proceso de institucionalización de Cargos con el fin de determinar el logro de los objetivos predeterminados, permitiéndose el control y la eficiencia de cada uno de los funcionarios y de este modo puedan quedarse en sus fuentes laborales estando libres de la corrupción respetando los cargos institucionalizados.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente documento tiene el propósito de plantear una propuesta concreta de solución a las deficiencias, restricciones o distorsiones detectadas en la PDLP donde un primer análisis institucional nos muestra la aplicación parcial de los sistemas Administrativos establecidos por la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, informes que son presentados de Auditoria Interna y Externa realizadas por la Contraloría General, establecen en sus recomendaciones fuertes deficiencias en la gestión institucional y de los recursos humanos en particular.

También se presenta existencia de principales problemas de la Unidad de Recursos Humanos como:

- a) La falta de Implementación del SAP en todos sus subsistemas y los respectivos procesos.
- b) la falta de procesos de selección y dotación de personal, la injerencia política.
- c) Inexistencia de procesos de convocatoria de personal, para realizar una verdadera gestión de personal.



---

De acuerdo al Art. 18 de la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y al Título Tercero del Decreto Supremo 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, dentro del Personal de la Prefectura se debe tomar en cuenta los aspirantes a la Carrera Administrativa donde se dispone a proponer un Modelo de Proceso de Institucionalización de Cargos que permitirá obtener los siguientes resultados / beneficios:

- I. Se contará con un equipo humano altamente calificado para dirigir y gestionar las funciones de los procesos de desarrollo institucional.
- II. Permitirá que los recursos humanos de la Prefectura estén facultados para poder dar respuesta efectiva y eficiente a los problemas institucionales.
- III. Se alcanzará una mejora en el cumplimiento de funciones, la comunicación y coordinación interna a nivel institucional.
- IV. Se desarrollará una capacidad de análisis crítico y proactivo de servicio en la PDLP, para afrontar las dificultades que presenta para las aspiraciones institucionales.

### **1.3. PLANTEAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Un análisis preliminar elaborado en relación a los cargos que ocupan los funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz, se identifica la falta de estabilidad laboral ocasionando a su vez la existencia de integridad organizacional y funcional en torno a los propósitos institucionales.

De acuerdo a la legitimidad institucional pasa por buscar altos niveles respecto a desempeño, transparencia y efectividad de los Recursos Humanos que forman parte de la PDLP.

#### **1.3.1 LA CAUSA DEL PROBLEMA**

El análisis institucional realizado muestra la aplicación parcial de los sistemas Administrativos establecidos por la ley N° 1178, de Administración y Control



Gubernamentales, situación que ha sido expresada en informes presentados por Auditorías Interna y Externa realizadas por la Contraloría General. Asimismo se ha detectado las siguientes falencias dentro de la Institución:

- a) En relación al funcionamiento institucional se han identificado fuertes deficiencias organizacionales, centralizadas en las decisiones políticas y gerenciales.
- b) Un excesivo ámbito de control y supervisión que generan cuellos de botella a nivel ejecutivo y operativo, subordinación de los intereses institucionales y de servicio a lo político.
- c) De la misma manera, se ha identificado frecuentes contrataciones de consultores para la realización de tareas administrativas que bien pudieran haber sido realizadas por los propios funcionarios, provocando un incremento de los gastos por servicios profesionales en desmedro de los sueldos y salarios del personal activo.
- d) La remoción de cargos se hace con demasiada frecuencia, limitando la continuidad de las tareas administrativas en particular y en general de la eficiencia en la gestión prefectural.

### **1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Por todo lo anteriormente mencionado tomando en cuenta los factores señalados en la PDLP identificamos el siguiente problema:

*“Que la deficiente institucionalización de cargos ocasiona una baja en la eficiencia de la gestión prefectural, teniendo en cuenta que existe inestabilidad laboral, carreras administrativas truncas de los funcionarios, desmotivación y fallas en el desempeño del conjunto de los funcionarios.*”

### **1.3.3 SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

Para mejorar el desempeño del personal, es necesario generar un clima organizacional adecuado, donde cada uno de los funcionarios se sienta seguro de



que mientras tenga un desempeño de acuerdo a lo requerido, su fuente de empleo estará garantizada.

Para ello se requiere desarrollar un modelo de Proceso de Institucionalización de cargos, acorde a lo dispuesto en la Ley 1178 y sus normas básicas. Esta propuesta implicará un proceso integral que persigue como objetivo, la definición de un conjunto de políticas para generar el desarrollo institucional y fomentar el comportamiento responsable y ético en la ejecución de la función Pública, basado en principios de transparencia, eficiencia y dignidad, que permita facilitar la capacitación indirecta, evitar la obsolescencia laboral y las prácticas contrarias a los principios, basado en equidad y no discriminación, mayor accesibilidad a la capacitación, que adquieran y se favorezca a un ambiente de control que evite la corrupción interna.

Asimismo, a través de la aplicación del Modelo, se propondrá desarrollar las potencialidades y dignificación del servidor público que en el marco de las disposiciones legales de la carrera Administrativa establecida por la Ley del Estatuto del Funcionario Público corresponde, y de esta manera fijar reglas especiales de ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Proceso de Institucionalización de Cargos en la Prefectura del Departamento de La Paz, para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión institucional.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- I. Describir la situación organizacional de la PDLP, en relación a su sistema de institucionalización de cargos.



- 
- II. Identificar las deficiencias actuales del proceso de selección, reclutamiento, inducción y capacitación, evaluación del personal.
  - III. Determinar el grado de aplicación y cumplimiento de la normativa en relación a la institucionalización de cargos.
  - IV. Diseñar un Modelo de Proceso de Institucionalización de cargos en la PDLP, en el marco del Estatuto del Funcionario público, la Ley 1178 y la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal.

## **1.5. AMBITO Y ALCANCE**

### **1.5.1 Ámbito temporal**

El presente Trabajo Dirigido fue realizado entre la gestión 2006 y 2007, sin embargo, la propuesta presentada una vez implementada deberá tener un funcionamiento de por lo menos un año para evaluar su desempeño y hacer los ajustes correspondientes, acorde a los objetivos propuestos.

### **1.5.2 Ámbito geográfico**

La ciudad de La Paz, es el lugar donde se efectúa el Trabajo, específicamente en dependencias de la Prefectura del departamento de La Paz.

### **1.5.3 Alcances**

El trabajo se enmarca en las necesidades que requiere la institución, brindando para el desarrollo de este proceso dentro de sus actividades técnicas prefecturales, legales y económicos financieros.



---

Por medio del contenido de este trabajo se pretende desarrollar el Proceso de Institucionalización de Cargos en la PDLP, abarca todas las áreas y unidades de la estructura organizacional Prefectural, sustentadas en nuestra óptica académica teórico y práctico que será aplicado por la misma Institución.(Ver Anexos 1.1).



---

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 La Gestión Pública

#### 2.1.1 Concepto

La gestión es la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, por eso por gestión pública se puede entender la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda. Esta capacidad debe ser ejercida hoy día tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso. Son estos dos elementos los pilares fundamentales del enfoque de las políticas públicas, cuyo principal objetivo es que las prácticas gubernamentales sean ejercidas con legitimidad y eficacia.<sup>1</sup>

Es posible encontrar todo un abanico de diferentes posicionamientos en torno al problema de la sustantividad de la gestión en la Administración pública. Éstos van desde afirmar, en un extremo, que la Administración pública es única y completamente diferente a las organizaciones privadas, hasta afirmar en el otro extremo que la gestión pública no es más que una modalidad menos eficiente de gestión empresarial.<sup>2</sup>

#### 2.1.2 Objetivos de la Gestión Pública

El principal objetivo de la Gestión Pública, es ejecutar los planes y programas elaborados por la Administración Pública, cumpliendo los objetivos formulados en beneficio de la sociedad y el Estado. En este ámbito la gestión pública coadyuva a la conservación de la paz y el orden, la realización progresiva de la justicia, la protección contra la inseguridad, la prestación de los servicios sociales a los

---

<sup>1</sup> Echevarria, Koldo y Mendoza, Xavier. La especificidad de la gestión pública: el concepto de "management público". 2003. Pág. 5.

<sup>2</sup> Echevarria, Koldo y Mendoza, Xavier. Op cit. Pág. 14.





funcionarios y a la población en general, el ajuste y la transacción entre intereses antagónicos ajustándolos al interés superior de la nación.<sup>3</sup>

Para cumplir con sus objetivos de servir a la comunidad en la satisfacción de sus necesidades, la Gestión Pública debe asignar adecuadamente los recursos con que cuenta, reducir los costos y proteger a las personas que trabajan en ella asignándoles el trabajo para el cual son hábiles y por sobre todo debe mantener en todo momento su eficiencia.

La eficiencia de la gestión pública se evalúa de acuerdo a varios aspectos tales como:

- Índice de satisfacción de las necesidades públicas de la población a la cual se sirve.
- Grado de sensibilidad para advertir los cambios que se presentan en el medio ambiente.
- Grado de adaptación a los cambios que son necesarios para brindar un adecuado servicio público a la comunidad.

### **2.1.3 Elementos de la Gestión Pública**

Para el logro de los objetivos, la Gestión Pública precisa de varios elementos, sin los cuales no podría cumplir su cometido.

Según Diego de Hernández, los elementos que requiere la Gestión Pública son:

- a) Medios Personales: Órganos administrativos y la función pública que puede ser el desempeño de cargos públicos, prestación social o el servicio similar.
- b) Medios Económicos: Son los tributos fiscales y la adquisición coactiva de medios no económicos.

---

<sup>3</sup> Amaro Guzmán Raymundo, Principios de Administración Pública. Costa Rica. Pág. 36



- c) Organización: Es la ordenación racional de los medios para el logro de sus fines.
- d) Fines: (los que sean propios de cada entidad)
- e) Actuación: Puede ser de policía, de fomento y prestación de servicios.<sup>4</sup>

#### **2.1.4 Sistema de Gestión Pública**

Para comprender lo que es un sistema de gestión pública y a su vez comprender la situación de la Prefectura del Departamento de La Paz, es importante definir previamente lo que es una organización vista como un sistema.

### **2.2 ADMINISTRACIÓN**

La administración es una disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

“La administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentada, cuyo objetivo de estudio son las organizaciones y la administración – en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos humanos, etc. – de las mismas”<sup>5</sup>

### **2.3 PROCESO**

#### **2.3.1 Concepto**

Es el conjunto de operaciones secuenciales que deben ejecutarse para el alcance de los objetivos de la entidad.

#### **2.3.2 Objetivos del proceso**

Se especifican en esta categoría los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores. Su contraste con los resultados

---

<sup>4</sup> Hernández Diego, “Administración de Corporaciones Locales” Ed. Atm. Madrid, 1988. Pág. 96.

<sup>5</sup> LAROCCA, Héctor, “Qué es Administración”, Ed. Macchi, Pag. 10



permite, entre otros, obtener conclusiones sobre el grado de coherencia del proceso respecto de su concepción original.

### **2.3.3 Ámbito y alcance del proceso**

El ámbito alude a los niveles hacia los cuales está dirigido el proceso y en los que se concentran principalmente sus actividades y acciones, por ejemplo, el ámbito estatal o el municipal. El alcance hace referencia a las áreas o sectores hasta los cuales se extienden los efectos del proceso, por ejemplo, área política, económica, sector externo de la economía y sector salud.

## **2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral donde está compuesto por la fase mecánica y la dinámica.

En la fase mecánica comprende:

- a) La planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.)
- b) La organización (de como se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones...)

En la fase dinámica comprende:

- a) La dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación.



- b) Control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

## **2.4.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.4.1.1 Planeación**

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

### **2.4.1.2 Organización.**

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

### **2.4.1.3 Dirección**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

### **2.4.1.4 Control**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control.



---

## 2.4.2 Concepto de Sistema

La Organización proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, tanto externos como internos, integrados en un todo, por ello es necesario analizar las diferentes definiciones de Sistema:

- Un sistema es "una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia".<sup>6</sup>
- Un sistema es "una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas".

En ese sentido, se define a la Organización como un metasistema; es decir, un sistema de sistemas, así como Warren R. Alliert citado por Chiavenato, afirma que "... todo sistema es parte de un sistema superior y tiene a su vez o está formado por otros sistemas en su interior".

En síntesis, se puede decir que un sistema es "un conjunto de métodos, procedimientos, programas, objetivos, funciones, actividades y tareas que interrelacionadas entre sí e influenciadas por el medio ambiente, buscan un objetivo común".

### 2.4.2.1 Los componentes del sistema

Los componentes básicos de cualquier sistema son los siguientes:

- a) Insumos; constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas).

---

<sup>6</sup> Gómez Ceja Guillermo, "Sistemas Administrativos - Análisis y Diseño". Pág. 3.



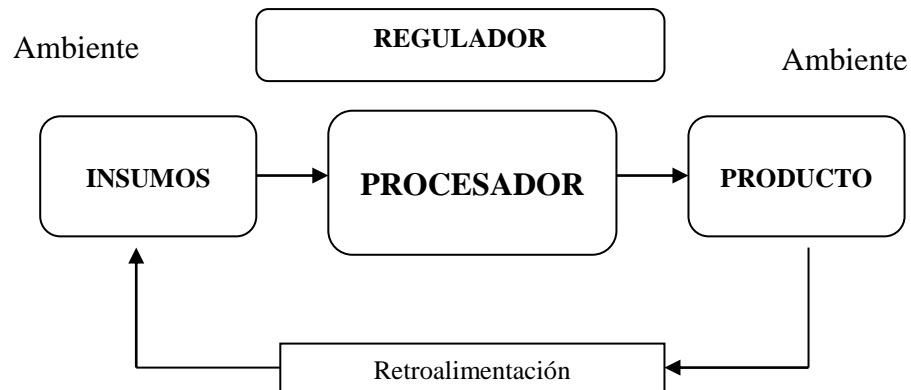
- b) Procesador; es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas.
- c) Productos; son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración, los productos serán los bienes, los servicios, etc.
- d) Regulador; es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración pública el regulador estará constituido por las normas y los niveles directivos y gerenciales que establece las "reglas del juego", por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.
- e) Retroalimentación; los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

Además, la retroalimentación mantiene en funcionamiento al sistema. Si bien hay una relación entre todos los componentes, en caso de que exista un desajuste o falta de relación insumo-producto, el regulador adoptará las decisiones o acciones correctivas que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación.

De esta manera, lo expuesto anteriormente se podría sintetizar en el esquema siguiente:



**Figura No. 1**  
**El Sistema y sus componentes**



El elemento regular en el caso de la administración pública está regido por las normas y políticas gubernamentales que delimitan los alcances de la actividad en cada una de las entidades públicas, tal es el caso de la PDLP, como entidad desconcentrada.

Por tanto, las entidades públicas están concebidas como sistemas abiertos, cuyas partes o elementos están integrados íntimamente y se relacionan con el entorno. Este enfoque permite que no se pierda de vista la importancia de concebir a las organizaciones y en este caso a la PDLP con una visión integral, vale decir, articulada con su entorno.

## **2.5 LA INSTITUCIONALIZACIÓN**

### **2.5.1 Antecedentes**

Esencialmente **la corrupción y la ineficiencia**, observadas a través de sentencias judiciales, responsabilidades identificadas, informes de auditoría, despidos de autoridades, leyes y decretos supremos desfavorables, son los hechos que demostraron la necesidad de institucionalidad en el país. Como



consecuencia se perjudica el avance social y productivo del país, de las empresas y de los ciudadanos nacionales y extranjeros, haciendo que el país tenga un elevado desempleo, crecimientos económicos insuficientes, se encuentre estancado y no responda a una mayoría de la población, que es significativamente creciente y pobre.

Dada la complejidad del manejo del aparato estatal que tiene cientos de entidades, centenares de sistemas y de estructuras organizacionales, decenas de miles de procesos y procedimientos, centenares de miles de servidores la cantidad de servidores públicos sujetos al Estatuto del Funcionario Público a nivel nacional junto a maestros, militares, personal de salud, sin considerar consultores y subempleados, sectores ilimitados, etc., el Estado debió y debe desarrollar y aplicar una serie de políticas, programas y proyectos, instrumentos y decisiones efectivas en plazos determinados que logren recuperar la institucionalidad.

Para estos fines, el valor de la institucionalidad puede ser interpretado como la acción ética, eficiente, profesional y sistematizada del Aparato Estatal para responder a las necesidades y objetivos del país.

### **2.5.2 Concepto**

Es el mecanismo a través del cual las prácticas sociales se hacen suficientemente regulares y continuas como para formar parte del devenir cotidiano (Levy, 1996).

En el contexto occidental actual se da un proceso de deterioro y atomización social, de destrucción de las redes humanas de solidaridad y de emergencia del «sálvese quien pueda» como secuelas de una derrota generalizada<sup>7</sup>. El Estado asegura su dominio y la integración de los individuos (el consenso social),

---

<sup>7</sup> Malatesta Errico, citado por Ramón Germinal en Vivir en el alambre y otros escritos, ed. Likiniano Elkarte, Bilbao, 2005, pág. 94.





---

prometiendo seguridad y orden y colonizando e institucionalizando la vida colectiva<sup>8</sup>.

En este sentido, “la institucionalización es el proceso político por el que se legitima un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función pública, a partir de la estructuración de espacios e instancias de las Administraciones a las que se encarga tal función, ubicándolos en los distintos niveles de gobierno y según las distintas actividades o sectores a evaluar”<sup>9</sup>.

A nivel organizacional, la institucionalización es un importante concepto en la mejora de los procesos. Implica que el proceso esté enraizado de manera como el trabajo es realizado y que haya comprometimiento y consistencia en la ejecución del proceso. Un proceso institucionalizado es más preservado durante periodos de stress. Cuando las exigencias y objetivos para el proceso cambian, la implementación del proceso también puede ser modificada a fin de garantizar que este permanezca eficaz.

Por tanto, se puede señalar que la institucionalidad es la práctica de la función pública con ética, eficiencia y profesionalidad.

En el ámbito de la administración pública del país, la institucionalidad desde el punto de vista técnico se logra una vez que el gobierno aplica las normas relacionadas con la gestión en las entidades públicas donde se destaca la Ley SAFCO (Ley 1178, de Administración y Control Gubernamentales), es decir planifica, invierte, programa, organiza, presupuesta, administra el personal, los bienes, los servicios y asimismo, administra el tesoro general, el crédito nacional e internacional, contabiliza, controla el gobierno, retroalimenta oportunamente, cumpliendo con el ordenamiento jurídico, las normas técnicas, la ética y el avance tecnológico.

---

<sup>8</sup> Malatesta Errico, op cit. Pág. 95.

<sup>9</sup> Citado en: [http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-evaluacion/evaluacion\\_politicas/institucionalizacion/definicion.html](http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-evaluacion/evaluacion_politicas/institucionalizacion/definicion.html)



---

Desde el punto de vista del derecho, se alcanza la institucionalidad cuando la Constitución Política del Estado, las leyes y todo instrumento jurídico público (decretos, resoluciones, etc.) junto a los sistemas SAFCO, son cumplidos y ejecutados eficientemente, buscando el bien público.

Paralelamente, cuando todos los profesionales estatales sean elegidos, incorporados, evaluados o retirados de acuerdo a los principios y mecanismos de la Ley del Estatuto del Funcionario Público (EFP) y del Sistema de Administración de Personal (SAP).

Por lo tanto, es de gran importancia la difusión, capacitación, adiestramiento y especialización de los servidores públicos como de la ciudadanía, sobre todos estos instrumentos, para lograr una aplicación cada vez más acelerada y efectiva.

Organizar todos estos elementos mencionados, requiere de la participación de todos los servidores públicos orientados por los especialistas en el sistema de organización administrativa, para que apliquen las mejores técnicas de organización desde sus posiciones.

### **2.5.3 Proceso de Institucionalización**

La búsqueda de la institucionalidad ha venido avanzando desde 1990, logrando paulatinamente ciertas metas en el proceso, que se puede medir de forma específica en cada uno de los sistemas, de manera que las disposiciones que van emergiendo corrigen la operación de los sistemas, les van dando mayores niveles de calidad, como se puede reconocer en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios que ha corregido e incorporado un sin número de normas, instrumentos y sistemas para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el proceso de institucionalización está transitando en cada entidad y en el Aparato Estatal como un conjunto, por distintos grados de avance en cada tema y en varias etapas que se pueden observar a continuación:



1. Conceptualización y lanzamiento de la institucionalización.
2. Diseño de los Sistemas SAFCO.
3. Ejecución y desarrollo de los sistemas, normas y sus instrumentos.
4. Difusión, capacitación y adiestramiento.
5. Aplicación, ajuste y perfeccionamiento.
6. Verificación de la aplicación por el Órgano Rector.
7. Auditorias internas y externas contributivas que generan cambios positivos.
8. Implantación del sistema de sanciones e incentivos.
9. Eficiente adaptación al cambio.
10. Retroalimentación, Medición y Comunicación.
11. Decisiones de Gobierno efectivas.
12. Institucionalización lograda.



---

## CAPITULO 3: MARCO LEGAL

### 3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La CPE, es la norma principal que otorga las pautas de conducta de los funcionarios públicos en un ámbito institucionalizado. Concretamente los artículos 43 al 45, establecen la vía para la vigencia del Estatuto del Funcionario Público, señalando además que éstos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno. Asimismo, se señala que el Estatuto del Funcionario Público se establecerá los derechos y deberes y contendrá las disposiciones que garanticen la carrera administrativa, así como la dignidad y eficacia de la función pública.

Estos lineamientos son también bases de una institucionalización de la administración pública y del rol que cumplen los funcionarios y empleados públicos en cada uno de los cargos que ocupan.

### 3.2 LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Se promulgo con el fin de organizar el Poder Ejecutivo de los Departamentos estableciendo los recursos con los cuales podrá contar para desenvolverse.

#### 3.2.1 Concepto

En el marco de la Constitución política del Estado la presente ley regula el Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel departamental, que conforme al sistema unitario de la República, consiste en la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel Nacional.

#### 3.2.2 Objetivo

En el marco de la preservación de la unidad nacional, la presente ley tiene por objeto:

- a) Establecer la estructura organizativa del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro el régimen de descentralización administrativa.



- b) Establecer el régimen de recursos económicos y financieros departamentales.
- c) Mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, en la prestación de servicios en forma directa y cercana a la población.

### **3.3 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL N° 1178 (SAFCO)**

La presente Ley se constituye en un mandato para lograr la eficiencia y la eficacia, para la administración pública al dotar de conceptos y criterios esenciales para organizar, programar y efectuar en forma integrada la captación y el uso de los recursos, así como de un sistema técnico y control que contribuya a mejorar el proceso administrativo. En este sentido la Ley 1178 es una disposición legal vigente de Administración y Control Gubernamental aplicables a toda persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

Los siguientes artículos mencionados en la Ley 1178 sustentan el marco legal del presente trabajo.

#### **3.3.1. Finalidad de la Ley N° 1178**

En el Art. 1 señala que la presente Ley regula los Sistemas de Administración y Control de los Recursos del Estado y sus relaciones con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a) Programar, Organizar, Ejecutar y Controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del sector público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a



que destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.

- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

### **3.3.2 Los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales**

1) Para programar y organizar las actividades

- Programación de operaciones
- Organización administrativa
- Presupuesto

2) Para ejecutar las actividades programadas

- Administración de personal
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

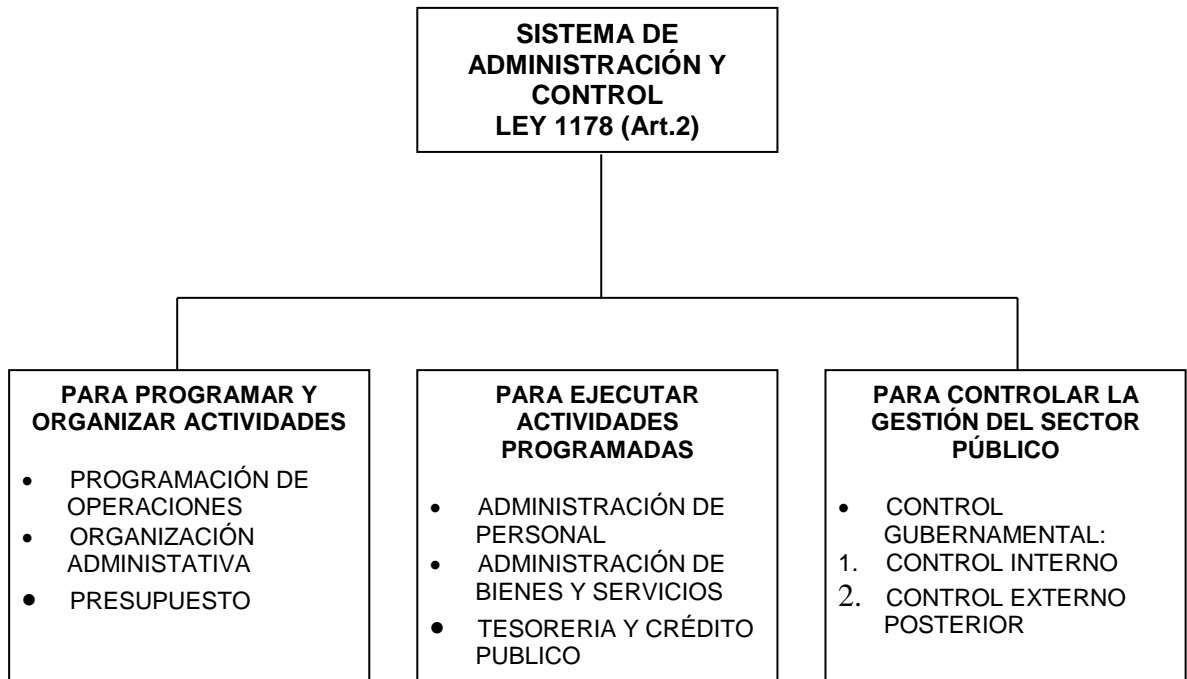
3) Para controlar la gestión del Sector Público

- Control Gubernamental, Integrado por el control interno y el control externo posterior.

El siguiente gráfico ilustra lo anteriormente citado:



**GRAFICO Nº 1.**



### 3.3.3 Ámbito de Aplicación

El Art. 3, 4 y 5 señala que los sistemas de Administración y de Control se aplicaran a todas las entidades del sector publico, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia, Vicepresidencia de la Republica, Los Ministerios, las Unidades Administrativas de la Contraloría General de la Republica y de las Cortes Electorales, el Banco Central de Bolivia, la Súper Intendencia de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las Entidades Estatales de intermediación Financiera; Las Fuerzas Armadas y La Policía Nacional; los Gobiernos Departamentales, las Universidades y las Municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos Nacional, Departamental y Local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.



---

### **3.4 NORMAS BASICAS**

La presente norma proporciona los lineamientos y la metodología de análisis, diseño e implantación del diseño organizacional, a continuación se señala algunos de los elementos citados en la norma.

#### **3.4.1 NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)**

##### **3.4.1.1 Contribución del SOA**

El Sistema de Organización Administrativa es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del Marco Jurídico Administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

##### **3.4.1.2 Objetivos**

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la Estructura Organizacional del aparato estatal, reorientándola para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.

Los Objetivos Específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar el funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.





## **1) OBJETIVOS DE LAS NORMAS BASICAS.**

Las Normas Básicos del Sistema de Organización Administrativa, tienen como objetivos:

- Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.
- Lograr que la estructura organizacional de las entidades públicas sea conformadas bajo criterios de orden técnico.

## **2) AMBITO DE APLICACIÓN.**

Las presentes normas son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3 y 4 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental.

## **3) ATRIBUCIONES INSTITUCIONALES.**

- El Ministerio de Hacienda es el Órgano Rector del Sistema de Organización Administrativa, sus atribuciones básicas están descritas en el Artículo 20 de la Ley 1178 y son ejercidas a través de su Unidad técnica especializada, la Dirección de Organización, Normas y Procedimientos Administrativos – DONPA.
- Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las presentes normas básicas su Reglamento Especifico para la implantación del Sistema de Organización Administrativa.
- El Reglamento Específico aprobado mediante disposición legal interna, deberá ser compatibilizado por el órgano rector.

### **3.4.1.3 Principios**

Los principios en los que se sustenta las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:



- a) **Estructuración Técnica.-** La estructura organizacional de cada entidad se definirá en funcional de su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.
- b) **Flexibilidad.-** La estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.
- c) **Formalización.-** Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.
- d) **Servicio a los usuarios.-** La estructura organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social.

### 3.4.1.3 INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS

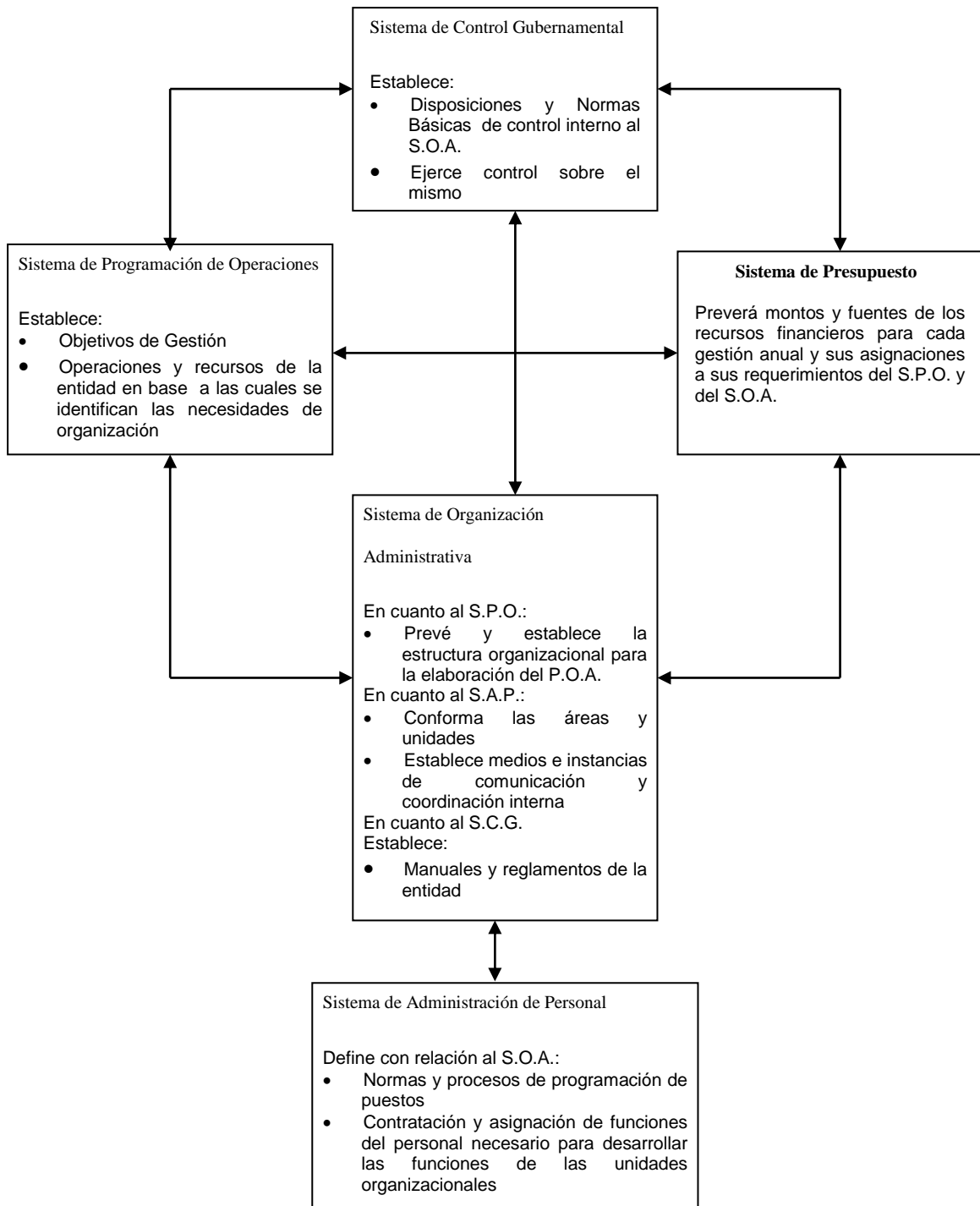
En base a los procesos y funciones determinados por cada uno de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el Sistema de Organización Administrativa establece la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos.

Tal como se observa a continuación en el siguiente esquema:



## GRÁFICO Nº 2

### Relación del Sistema de Administración Con otros sistemas de la ley 1178





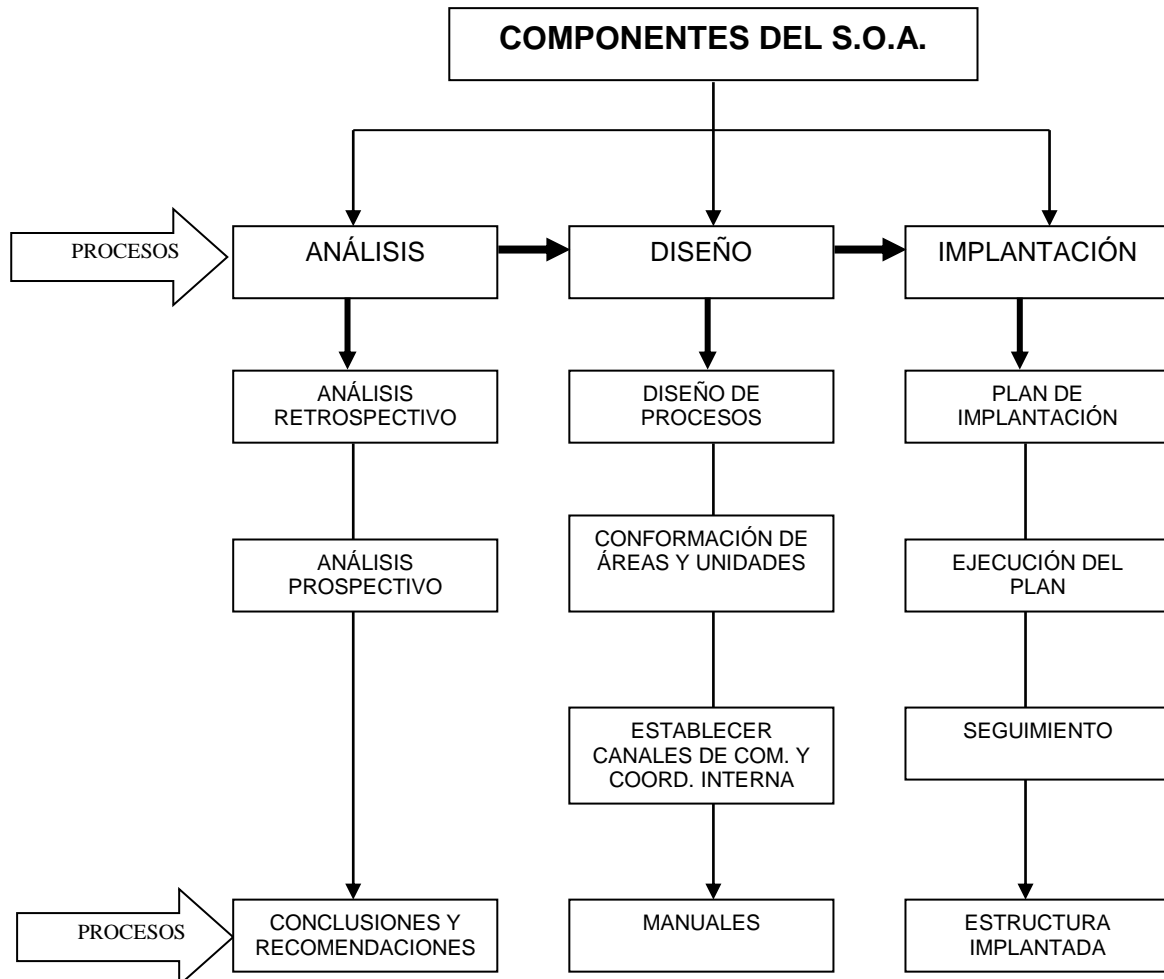
### 3.4.1.4 COMPONENTES DE LAS NORMAS BASICAS.

Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tiene como componentes los procesos de:

- Análisis Organizacional.
- Diseño Organizacional.
- Implantación del Diseño Organizacional.

El siguiente gráfico ilustra la composición del S.O.A.

GRÁFICO Nº 3





---

#### **3.4.1.5 RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS BÁSICAS.**

El análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de los servidores públicos en su ámbito de competencia.

#### **3.4.1.6 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura organizacional de la entidad se adecuará de forma inmediata a la aprobación del Programa de Operaciones Anual y al Presupuesto, y cuando se presenten circunstancias internas y/o del entorno que lo justifiquen, en el marco de las presentes normas y de las disposiciones legales vigentes en materia de organización.

### **3.4.2 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

#### **3.4.2.1 CONCEPTO**

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

#### **3.4.2.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

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

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



- Subsistema de Registro

### **3.4.2.3 SUBSISTEMA DE DOTACION DE PERSONAL**

El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

#### **a. Objetivos**

Sus objetivos son:

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

#### **b. Procesos del subsistema de dotación**

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación son: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal; Análisis de la Oferta Interna de Personal; Formulación del Plan de Personal; Programación Operativa Anual Individual; Reclutamiento y Selección de Personal; Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.



---

#### **3.4.2.4 SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

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

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.



---

### **3.5 LEY 2027 DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO**

El objeto del Estatuto del Funcionario Público, en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado, 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.

En merito al Art. 18 y al Título Tercero del Decreto Supremo 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, dentro del Personal de la Prefectura se debe tomar en cuenta los aspirantes a la Carrera Administrativa, para los cuales se realiza la presentación de algunos requisitos formales para la incorporación a la carrera Administrativa, de los funcionarios a la Superintendencia de Servicio Civil, conjuntamente la Unidad de Recursos Humanos remiten a dicha institución la información concerniente para su incorporación para la carrera Administrativa, donde se determina la existencia de una debilidad institucional de acuerdo a la Ley N° 2027 aprobando en 1999 Estatuto del Funcionario Público como expresión de la voluntad de crear la carrera administrativa y lo definitivo la institucionalización de la administración Pública.

### **3.6 REGLAMENTO DE INCORPORACIÓN A LA CARRERA ADMINISTRATIVA**

#### **3.6.1 Alcances**

Este Reglamento regula los siguientes casos:

- a) El procedimiento transitorio de incorporación automática de los servidores públicos a la carrera administrativa normada por el Título III del Estatuto del Funcionario Público, conforme a lo establecido en el numeral I de su artículo 70, con el cual concuerda con el artículo 61 de las Normas Básicas del Sistema de





---

Administración de Personal, aprobadas mediante Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001.

b) El procedimiento transitorio de evaluación, convalidación y consecuente incorporación de aspirantes a la carrera administrativa normada por el Título III del Estatuto del Funcionario Público, conforme a lo establecido en el numeral II del artículo 70 de dicho Estatuto, aplicable a los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo mediante convocatorias públicas competitivas y evaluación de méritos entre el 19 de junio de 1996 y el 19 de junio de 2001.

c) El procedimiento continuo de incorporación a la carrera administrativa normada por el Título III del Estatuto del Funcionario Público de los servidores públicos que ingresaron o que ingresen a las Entidades Públicas en fecha posterior a la vigencia plena de la Ley 2027, de acuerdo al artículo 19 de esta Ley y el numeral II del artículo 36 del Decreto Supremo N° 25749 de 20 de abril de 2000, que aprueba el Reglamento de Desarrollo Parcial de dicha Ley.

### **3.6.2 Incorporación a la Carrera Administrativa**

#### **3.6.2.1 Mediante convalidación de procesos de selección**

Artículo 29.- (Solicitud) Las Entidades Públicas que hubiesen conducido procesos de incorporación de personal conforme lo establece el numeral II del artículo 70 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, deberán presentar a la Superintendencia del Servicio Civil la solicitud de convalidación de estos procesos y de incorporación de los funcionarios así seleccionados, firmada por la Máxima Autoridad Ejecutiva de la institución.

Las entidades que hayan realizado procesos de selección de personal para incorporar servidores públicos entre el 19 de junio de 1996 y el 15 de diciembre de 1997, fecha en que entró en vigencia la Resolución Suprema N° 217064 que



aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, deberán acreditar las disposiciones normativas sobre las que basaron estas selecciones y la constancia de que fueron realizadas mediante convocatorias públicas y concurso de méritos.

### **3.6.2.2 Procedimiento administrativo para la incorporación**

Artículo 40.- (Intendencia de Inspección y Control) La Intendencia de Inspección y Control, como órgano especializado de la Superintendencia del Servicio Civil, tendrá bajo su responsabilidad el proceso de incorporación de los servidores públicos a la carrera administrativa bajo todas sus modalidades y por tanto estará encargada, en coordinación con la Secretaría General de la Superintendencia, de la administración y custodia de toda la documentación institucional, de la documentación del proceso administrativo y de la información individual que sea remitida por las Entidades Públicas.

Artículo 41.- (Presentación y Recepción de Documentos) La Entidad Pública deberá presentar a la Superintendencia del Servicio Civil, mediante nota dirigida a ésta última, la solicitud de incorporación a la carrera administrativa de los servidores públicos que correspondan, adjuntando la documentación exigida en este Reglamento como requisito para cada modalidad de incorporación a la carrera administrativa.

### **3.6.2.3 Órganos Competentes y sus Responsabilidades bajo este Reglamento**

#### **a) Superintendencia del Servicio Civil (SSC).**

Es la entidad regulatoria de la función pública que supervisa los sistemas competitivos de selección, permanencia y retiro de servidores públicos basados en la evaluación de méritos.



---

La Superintendencia del Servicio Civil es responsable de la recepción y revisión de la información de las instituciones solicitantes y de verificar el cumplimiento de los requisitos administrativos de los procesos de incorporación de aspirantes a la carrera administrativa normada por el Título III del Estatuto del Funcionario Público.

**b) Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).**

Por delegación del Ministerio de Hacienda, el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) es el Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal (SAP), creado mediante Ley N° 1788 de Organización del Poder Ejecutivo, de 16 de septiembre de 1997.

El Servicio Nacional de Administración de Personal es el órgano responsable de registrar la ficha de personal en el Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP) y de emitir el certificado del funcionario público de carrera, previa obtención del número de registro de funcionario de carrera asignado por la Superintendencia del Servicio Civil.

Artículo 6.- (Incorporación) Acto administrativo de la Superintendencia del Servicio Civil por el cual los aspirantes a servidores públicos de carrera ingresan a la carrera administrativa normada en el Título III del Estatuto del Funcionario Público, una vez cumplidos todos los requisitos legales exigidos por dicho Estatuto, por las normas reglamentarias conexas y por el presente Reglamento.

Artículo 8.- (Aspirantes a la Carrera Administrativa) Bajo la modalidad de incorporación transitoria, son aspirantes a la carrera administrativa los servidores públicos que hayan sido seleccionados para que ocupen puestos permanentes con ítem aprobado, a partir del cuarto nivel jerárquico en orden descendente, que estén comprendidos en cualquiera de las situaciones señaladas en el Artículo 70 del Estatuto del Funcionario Público, y que hayan presentado carta de renuncia



---

voluntaria a dichos cargos a efecto de postular su incorporación tanto al régimen laboral del Estatuto del Funcionario Público así como a la carrera administrativa normada en su Título III.

Bajo la modalidad de incorporación continua y para efectos del presente Reglamento, también son aspirantes a la carrera administrativa los funcionarios que hayan ingresado a una Entidad Pública a partir del 19 de junio de 2001, mediante convocatoria pública y concurso de méritos, y que sean ratificados en sus puestos luego de su evaluación de confirmación.



---

## CAPITULO IV: MARCO INSTITUCIONAL

### 4.1 LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

#### 4.1.1 Antecedentes

La Prefectura del Departamento de La Paz, fundamenta su existencia y funcionamiento en el Decreto Supremo de fecha 23 de Enero de 1826.

La Constitución Política del Estado (Art. 109) Cap.III de la Ley 1615 del 6 de Enero se ratifica el funcionamiento de las Prefecturas, a través del cual se establece que los departamentos estarán comandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto.

El rol básico de la Prefectura del Departamento de La Paz, es el de coordinar la actividad de las instituciones departamentales e intervenir en los casos que juzgue necesario.<sup>10</sup>

### 4.2 ASPECTOS INSTITUCIONALES

#### 4.2.1 Antecedentes

Un análisis de la Unidad de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, requiere la integridad organizacional y funcional en torno a los propósitos institucionales y departamentales donde la legitimidad institucional y de poder de la Prefectura del Departamento pasa por lograr altos niveles respecto a desempeño, transparencia, gobernabilidad y efectividad de los Recursos Humanos.

---

<sup>10</sup> Ley N° 1654 de Descentralización Administrativa



---

La competencia de la Prefectura abarca entonces a un gran ámbito de actividades del Estado y el Gobierno Central del Departamento de La Paz.

La organización de las instituciones públicas del Departamento de La Paz reconoce en la Prefectura a la cabeza política administrativa del Departamento las Instituciones paceñas con una misión específica en el Departamento son verdaderamente reducidas, puesto que la acción del Gobierno Central, muchas veces han olvidado la atención de las necesidades materiales de la región por tanto no han fortalecido ni la parte política ni técnica del Departamento.

La Prefectura del Departamento asiste a muchas Instituciones con el criterio político del Gobierno Central y forma parte de otras instituciones cívicas, ciudadanas y técnicas y se caracterizan por la defensa de los intereses departamentales. (Ver Anexos 1.2)

Las funciones principales que deben cumplir se refieren a:

1. . Jurídicos.
2. . Territoriales.
3. . Económicos.
4. . Culturales.
5. . Turísticos.
6. . Defensa Civil.
7. . Bienestar Social.
8. . Notaria de Gobierno.
9. . Administración y Finanzas.
- 10.. Planificación y Proyectos.

La prefectura del Departamento de La Paz, da cumplimiento a las leyes en actual vigencia; además da especial énfasis a los siguientes aspectos:



- 
- a) Fortalecer la información y capacidad del personal desconcentrada como Subprefectos y Corregidores, con la finalidad de mejorar su participación en el cotidiano ejercicio de sus funciones que les permite cumplir.
- b) Verificar el avance de las obras que se ejecutan ya sea por Prefectura o por las demás Instituciones sean o no Gubernamentales: de esta manera cumplirá con la labor Prefectural de controlar y Gestionar ante las entidades que correspondan la conclusión de proyectos u obras que se encuentren en lenta o ninguna ejecución.
- c) Construir casa de gobierno en las provincias con la participación de todos los ministerios e instituciones cuya planificación para el Departamento necesite de este apoyo; es albergar a los funcionarios que cumplan funciones matrices les deleguen a favor de las provincias.

#### **4.2.2 Misión**

Misión de la Entidad Prefectura del Departamento de La Paz

*“Promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida en los pobladores del departamento de La Paz a través de la implementación de la estrategia de desarrollo del Departamento (PDDES), con criterios de eficacia y transparencia, basadas en los sistemas de la Ley SAFCO”.*

#### **4.2.3 Visión**

*Departamento de La Paz Productivo y Competitivo, unido y vinculado en las diversidades, con igualdad de oportunidades y nuestra participación comprometida.*



---

#### **4.2.4 Objetivos Estratégicos Preliminar (PDDES 2006-2008)**

##### **4.2.4.1 Desarrollo Productivo**

- a) Mejorar la calidad y productividad de bienes y servicios del Sector Manufacturero, para su ingreso en los mercados, permitiendo el incremento del PIB Sectorial.
  
- b) Incrementar en 10 % la productividad (rendimiento) de los principales cultivos de las regiones del Departamento, priorizadas en las cadenas productivas destinadas al mercado interno y externo.
  
- c) Incrementar los volúmenes de producción en un 2 % de los rendimientos de la producción de carne, leche y fibra en las regiones productoras del Departamento de La Paz.

##### **4.2.4.2 Desarrollo Humano**

###### **4.2.4.2.1 Área de Salud**

- a) Reducir la tasa de mortalidad materno infantil en municipios del Departamento de La Paz.
  
- b) Acceso de todos los municipios del Departamento de La Paz, a la red de servicios de salud en los tres niveles de atención.
  
- c) Incorporar hábitos de vida saludables y acceso a los servicios de salud en uso de sus derechos.

###### **4.2.4.2.2 Área de Educación**

- a) Disminuir la tasa de deserción en el área rural en un 10 % hasta el 2008.
  
- b) Mejorar el desempeño de los directores de Unidades Educativas y docentes en un 60% hasta el 2008.





- c) Fortalecer la participación efectiva de los padres de familia en el Sistema Educativo Departamental en un 40%.
- d) Mejorar la Infraestructura y equipamiento en las Unidades Educativas del Departamento en un 80%.
- e) Disminuir la tasa de deserción en el área rural hasta el 2008 en un 5%.

#### **4.2.4.3 Medio Ambiente**

- a) Implementar la rotación de áreas de pastoreo de acuerdo a la carga animal para el uso sostenible de los pastos nativos.
- b) Reducir la degradación de bosques por deforestación, quema y chaqueo en la región Yungas y Amazonia para preservar la biodiversidad.
- c) Reducir la pérdida de especies en peligro de extinción por comercio ilegal, caza indiscriminada para preservar el equilibrio ecológico en la región de Yungas y Amazonia.
- d) Controlar la emisión de contaminantes atmosféricos en industrias y en el parque automotor para beneficio de la población en general en las ciudades de El Alto y La Paz.
- e) Reducir la contaminación ocasionada por las industrias manufactureras para minimizar los efectos nocivos al medio ambiente y la salud de los pobladores de la región metropolitana.

#### **4.2.4.4 Política Institucional**

- a) Mejorar la articulación entre los niveles Central, Departamental y Local, para lograr una mejor interpretación y aplicación de la normativa vigente, en el Departamento de La Paz.
- b) Elaborar de manera concertada entre los niveles Central, Departamental y Local los planes de CP Y MP, en el Departamento de La Paz.
- c) Lucha contra la corrupción, mediante acciones que fortalezcan el poder judicial, garanticen el cumplimiento de la ley y terminen con la impunidad.



---

#### **4.2.5 Objetivo de gestión Institucional**

Mejorar la cobertura eléctrica, la Vinculación Caminera, los Servicios Sociales y la Administración Prefectural, para impulsar el desarrollo Productivo y así contribuir al Crecimiento Económico y Social de las regiones del Departamento de La Paz durante la gestión 2006. (Ver Anexos 1.3)

#### **4.2.6 MARCO LEGAL**

De acuerdo al Art. 109 Cap III de la Reforma a la Constitución Política de Estado Ley 1615 del 6 de febrero de 1995, se ratifica el funcionamiento de las Prefecturas, originalmente establecidas por el Art. 5 de la Constitución Política del Estado de 1826 y el Decreto de Creación del 23 de enero de 1826, a través del cual se establece que los departamentos estarán mandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto.

Con la Ley descentralización Administrativa N° 1654, de 28 de julio de 1995, se estableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico administrativo no privativas del poder Ejecutivo a nivel Nacional a cada una de las Prefecturas del Departamento.

#### **4.2.7 OTRAS LEYES COMPLEMENTARIAS**

1. Ley 1874 Ley de Concesión de Obras Publicas de transporte 22/06/98 Base Legal de la Dirección Departamental de Concesiones, fija las normas y regulaciones generales y específicas del proceso de referencia.
2. Ley del Dialogo Nacional 2005, que establece los lineamientos básicos de la reducción de la pobreza.

Asimismo es de importancia dar a conocer el marco legal de las normas básicas del sistema de programación de operaciones que han sido elaboradas en el marco



---

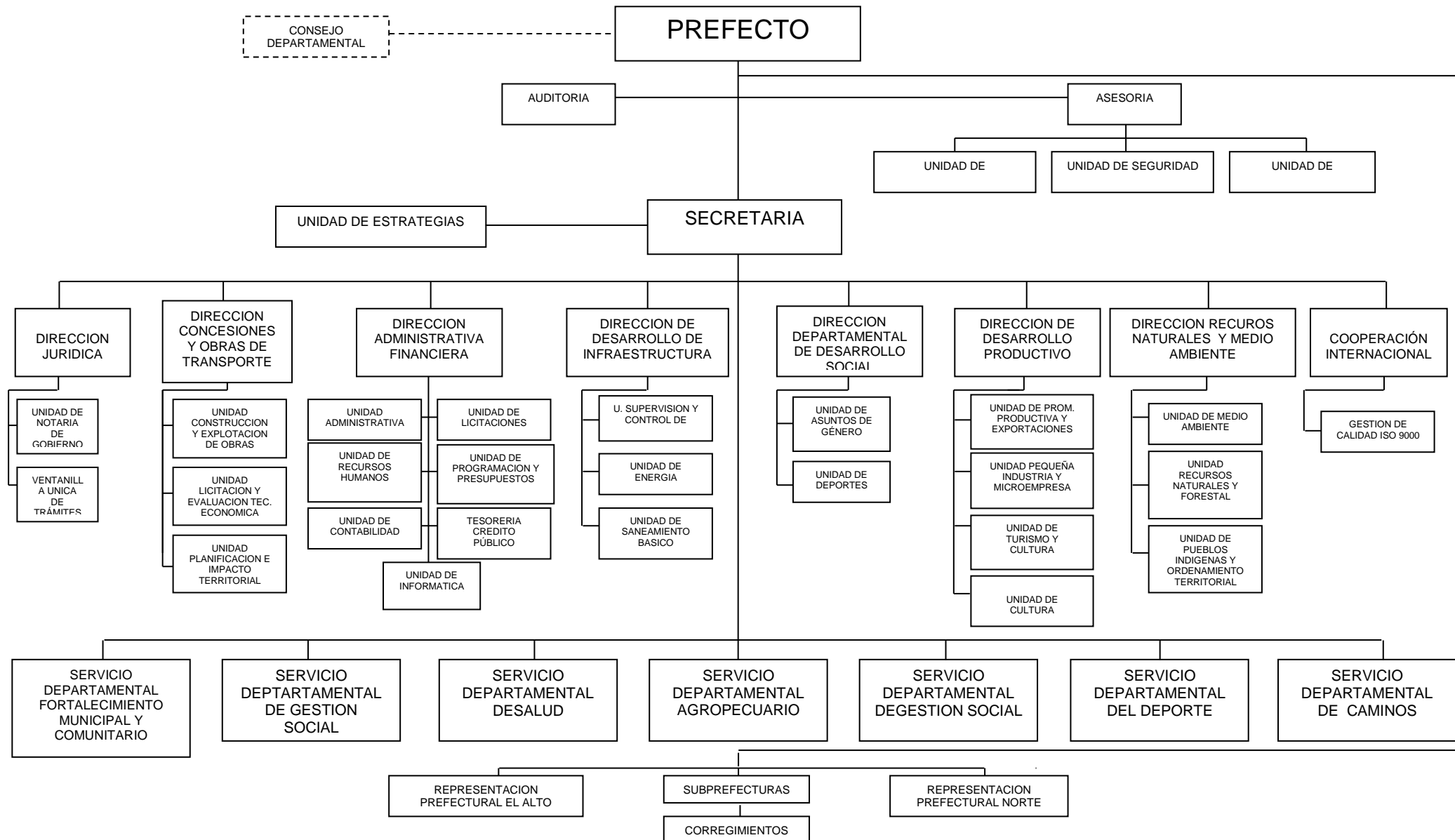
de los principios de modernización del estado, la administración racional y eficiente de los recursos públicos y la con compatibilización eficaz de los objetivos nacional, los cuales están reflejados en las disposiciones legales que se nombre a continuación:

1. La Ley 1178, donde se determina los órganos rectores de los Sistemas Nacionales de planificación inversión publica y los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, confiriéndole la atribución de elaborar sus Normas Básicas.
2. Ley 1551 de Participación Popular.
3. Ley 1654 de Descentralización Administrativa.

La estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz, se observa en la siguiente página:



## 4.2.8 Estructura Organizacional





---

## CAPITULO V: MARCO METODOLOGICO

En el presente trabajo se aplicó la metodología y las técnicas de investigación utilizadas para el desarrollo del mismo.

### 5.1 METODOLOGIA

“Es el conjunto de procedimientos utilizados, relacionados específicamente con la secuencia de las diferentes operaciones necesarias para ejecutar un trabajo”.<sup>11</sup>

En este punto describiremos el Método de Investigación y Tipo de Investigación que se utilizaron que se explican a continuación.

#### 5.1.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

##### a) Método inductivo

“Es un método por el cual se obtienen nuevos conocimientos a partir de la generalización de hechos particulares; es una forma de razonamiento que conduce de lo particular a lo general”<sup>12</sup>

Quiere decir que este método consiste en efectuar generalizaciones a partir de una serie de hechos particulares de interés, es también conocido como el método de inferencia ya que induce y obtiene como consecuencia una cosa de otra, con el fin de obtener conclusiones a partir de aspectos generales de manera que se pueda determinar los hechos más relevantes del fenómeno de estudio y de este modo entender la aplicación de un modelo de proceso de Institucionalización.

Se requirió de su utilización para la recolección de datos utilizando el método de observación e instrumentos como encuestas, entrevistas y cuestionarios a los funcionarios en la Prefectura del Departamento de La Paz, también la

---

<sup>11</sup> Hernández Sampieri, “Libro de Metodología de la Investigación” Pág. 35

<sup>12</sup> TINTAYA Porfirio, “Operacionalización de Variables”, Ed. EDCON, 1ra Edición, Pág. 43



revisión de sus instrumentos administrativos de su aplicación y manejo, como el análisis del entorno laboral y clima organizacional.

b) Método Deductivo

El método deductivo “es aquel razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y éstas en sus elementos constituidos”<sup>13</sup>

Este método permitió desarrollar que de acuerdo a los hechos y criterios generales obtenidos, como la misión planes y objetivos, se pudo elaborar un Modelo del proceso de Institucionalización de Cargos en la Prefectura del Departamento de La Paz, dirigidos a todos los funcionarios de la Institución con el fin de obtener conclusiones a partir de este Modelo que se adecue a la institución y que sea apto para solucionar los problemas específicos detectados en este estudio.

### 5.1.2 NIVEL DE INVESTIGACION

Para poder entender con mayor claridad el propósito del trabajo la Investigación tendrá una base en el estudio del tipo de investigación exploratorio y descriptivo.

a) **Estudio exploratorio**

El estudio exploratorio permite “familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre un contexto particular”<sup>14</sup>

En el presente trabajo se uso este tipo de estudio que oriento la realización del mismo y tuvo por objeto conocer aspectos relacionados con el tema de estudio, identificando el problema que surge dentro de la Institución, además de lograr la información necesaria para poder realizar un Modelo de Proceso

<sup>13</sup> ARANDIA Saravia Lexin; “Métodos y técnicas de la investigación y Aprendizaje”; Pág. 108

<sup>14</sup> HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar ;”Metodología de la Investigación ” 2da Edición; Pág. 59



de institucionalización de Cargos dentro de la Prefectura del Departamento de La Paz.

#### b) **Estudio descriptivo**

Este tipo de estudio busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”<sup>15</sup>

Mediante este estudio se obtuvo información que permitió llevar a cabo el diagnóstico mediante la utilización de los instrumentos de recolección de información con el fin de identificar, describir los problemas y falencias dentro de la Institución con respecto a los cargos para ser institucionalizados, incluyendo el proceso de revisión de los instrumentos administrativos.

## **5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a la metodología y el tipo de investigación definida, se procedió a la selección de las técnicas de investigación que, “son un conjunto de procedimientos básicos, sistemáticos, metódicos y coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de información de la manera más eficiente para el desarrollo de la investigación”<sup>16</sup>

Para el relevamiento de la información, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

### **5.2.1 Observación Directa**

Consiste en el “registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”<sup>17</sup>, para esto utilizo los sentidos para captar la realidad que buscaba estudiar.

---

<sup>15</sup> Ídem, Pág. 60

<sup>16</sup> Ídem.; Pág. 166

<sup>17</sup> Ídem.; Pág. 166



Esta técnica se ha utilizado para observar e identificar directamente los hechos ejecutados por los funcionarios y las actividades, realizando un examen crítico de los hechos para registrarlos y analizarlos de modo que sirva para la solución de los problemas.

### **5.2.2 Entrevista**

Esta técnica consiste en la obtención de datos e información, ya sea por contacto personal o mediante conversaciones y el cuestionario que son un conjunto de preguntas abiertas y cerradas para la obtención de datos. (Ver Anexos 1.4)

En el desarrollo del trabajo se realizó entrevistas a 2 niveles conformado el 1º nivel por los Directores:(Ver Anexos 1.5)

- DIRECCION JURIDICA
- DIRECCION DE CONCESIONES Y OBRAS DE TRANSPORTE
- DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA
- DIRECCION DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA
- DIRECCION DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SOCIAL
- DIRECCION DE DESARROLLO PRODUCTIVO
- DIRECCION DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE

Al 2º nivel entrevistado fueron los jefes de unidad como:

- UNIDAD DE NOTARIA DE GOBIERNO
- UNIDAD ADMINISTRATIVA
- UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
- UNIDAD DE CONTABILIDAD
- UNIDAD DE LICITACIONES
- UNIDAD DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS
- UNIDAD DE INFORMATICA
- UNIDAD DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO





- UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA
- UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Dichas entrevistas manifiestan a determinar los problemas la cual permitió al desarrollo del trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.

### **5.2.3 Cuestionarios**

Esta técnica es una de las mas utilizadas para la obtención de información “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir”<sup>18</sup>

Es un proceso estructurado de recolección de información a través de las complementación de una serie de preguntas coherentes, ordenadas y sistematizadas, interrelacionada hacia un objetivo, que deben ser respondidas por el entrevistado.

Se desarrollo un cuestionario dirigido a todo el personal de la Institución de la Prefectura del Departamento de La Paz, en este caso por los funcionarios para contar con mayor información y determinar tanto el grado de conocimiento de los instrumentos administrativos y las necesidades, inquietudes planteadas y existentes en la Institución.(Ver Anexos 1.6)

### **5.2.4 Fuentes de Investigación**

Para poder explicar y analizar las características de la metodología que definimos anteriormente se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### **5.2.4.1 Fuentes Primarias**

“Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Ídem.; Pág. 276

<sup>19</sup> Ídem.; Pág. 23



Se reviso diagnósticos organizacionales, evaluación de desempeño al personal, los POAis, Informes de Recomendaciones de la Contraloría General de la Republica y el SNAP. Lo cual permitió ver la situación y estado actual de la Institución.

#### **5.2.4.2 Fuentes Secundarias**

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular”<sup>20</sup>

Se utilizaron las siguientes fuentes Secundarias:

##### **a) Investigación Documental**

Se reviso documentos relacionados con la Administración Pública y específicamente con Administración de Personal es decir: archivos, leyes, decretos reglamentarios como los sistemas de administración y control de la Ley 1178 o Ley SAFCO., el Reglamento del Estatuto del Funcionario la Público, Normas de Incorporación de Carrera Administrativa y Reglamento de la Superintendencia de Servicio Civil.

##### **b) Investigación Bibliográfica**

Dando lugar a la búsqueda, recopilación e investigación de documentos bibliográficos relacionadas con el tema de estudio esto para que el trabajo elaborado se sustente en bases teóricas.

### **5.3 UNIVERSO DE ESTUDIO**

#### **5.3.1 POBLACIÓN**

Dadas las características de la Investigación, el universo de estudio esta conformado por todos los 448 funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz. (Ver anexo 1.7)

De acuerdo al trabajo desarrollado para su mejor comprensión se determino que

---

<sup>20</sup> Ídem.; Pág. 23



“Los puestos de trabajo de la Prefectura se clasifican”<sup>21</sup>, en las siguientes Categorías y Niveles:

**GRAFICO Nº 4**

**CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PDLP**

<u>CATEGORÍA</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUESTO(S)</u>	<u>CARRERA</u>
<b><u>ADMINISTRATIVA</u></b>			
Superior	1°	Prefecto	NO
		Consejeros Departamentales	NO
		Funcionarios de libre Nombramiento	
Ejecutivo	2°	Secretario General	NO
	3°	Directores Departamentales	NO
		Directores Técnicos de Servicio Deptales.	NO
		Subprefecto	NO
		Corregidores	NO
	Operativo	4°	Jefe de Unidad
5°		Encargado	SI
6°		Profesional	SI
7°		Técnico – Administrativo	SI
8°		Auxiliar	SI
9°		Servicios	SI

En la anterior clasificación se muestra los puestos y niveles dentro de la Institución, esto permitió a identificar los cargos de los niveles para la institucionalización, señalándose que el 1º, 2º y 3º nivel no serán parte del Modelo de proceso de Institucionalización ya que estos funcionarios ocupan cargos de libre nombramiento, pero para el proceso de Institucionalización, de

<sup>21</sup> Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del departamento de La Paz presentado en el Capítulo I Disposiciones Generales artículo 9: Operación (Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos).



acuerdo al marco de las normas “será a partir del nivel 4<sup>o</sup> en forma descendente”<sup>22</sup>, la cual se clasifica:

**CUADRO N° 1**  
**CLASIFICACIÓN DE NIVELES**

<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>
4 <sup>o</sup>	Jefe de Unidad
5 <sup>o</sup>	Encargado
6 <sup>o</sup>	Profesional
7 <sup>o</sup>	Técnico – Administrativo
8 <sup>o</sup>	Auxiliar
9 <sup>o</sup>	Servicios

Fuente: Elaboración propia

Esto permitió que en un primer análisis realizado se partiera de esta base y que de esta manera se elaboro la Determinación de tamaño de la muestra.

### **5.3.2 DETERMINACIÓN DE TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La muestra es el procedimiento mediante el cual se relaciona a un grupo reducido del universo digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto y es procura de conseguir en este grado de probabilidad alto de ocurrencia y características similares a las del universo.

Se hace notar que se realizo una estratificación para la misma ya que siendo una entidad publica, cuenta con cargos que de manera institucional han sido tomados como institucionalizados y áreas desconcentradas.

---

<sup>22</sup> Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del departamento de La Paz, el Capitulo I Disposiciones Generales artículo 9 y Titulo Tercero Carrera Administrativa Capitulo único Artículo 35 (Alcance de la Carrera Administrativa)



En este punto se determino la muestra de acuerdo al estudio elaborado para determinar la muestra finita se determino el tamaño de la muestra la cual se muestra a continuación:

**CUADRO Nº 2**  
**ESTRATIFICACION DE CARGOS PARA INSTITUCIONALIZAR**

<b>RAZONES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>OPERACIONES</b>
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	<b><u>TOTAL DE ITEMES</u></b>	<b>448</b>
AREAS CONCETRADAS CON RELACION ADMINISTRATIVA	SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPECUARIA	(1)
	SEDAG AGROPECUARIO	(22)
	SEDAG UPIA	(14)
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>
AREAS DESCONCENTRADAS	SEDEDE	NO SE DETERMINARA LA CANTIDAD DE ITEMES YA QUE POR LAS POLITICAS CORRESPONDIENTES NO ESTA EN LAS PLANILLAS
	SEDUCA	
	SEDCAM	
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>
NIVELES SIN INSTITUCIONALIZAR	1º NIVEL	(1)
	2º NIVEL	(9)
	3º NIVEL	(3)
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>
<b>TOTAL DE ITEMES</b>		<b>398</b>

En virtud a las características similares del universo, objeto de investigación se realizó un muestreo probabilístico, dado que el universo de 398 es mayor a 30 ( $N > 30$ ), recurriendo para ello a la fórmula de distribución normal "z". El procedimiento es el siguiente:



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

Donde:

N = Universo: 398

Z = Nivel de confianza: 90% (en tablas: 1,645)

P = Probabilidad de éxito: 90% (obtenido a través de una encuesta piloto sobre la necesidad de institucionalización de cargos)

Q = Probabilidad de fracaso: 10% (obtenido a través de una encuesta piloto sobre la necesidad de institucionalización de cargos)

E = Nivel de error: 6%

n = ?

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,645)^2 * 90\% * 10\% * 398}{(1,645)^2 * 90\% * 10\% + (0,06)^2 * 398}$$

$$n = 58$$

Por tanto, la muestra de estudio de los servidores públicos en la PDLP, fue de 58 sujetos, muestra que se estratificó de la siguiente manera:

### 5.3.2.1 Estratificación de la muestra

De acuerdo al proyecto, bajo el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del departamento de La Paz presentado en el Capítulo I Disposiciones Generales artículo 9: Operación



(Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos), los puestos de trabajo de la Prefectura se clasifican en las siguientes Categorías y Niveles:

**CUADRO Nº 3**  
**NIVELES PARA INSTITUCIONALIZAR**

CATEGORÍA	NIVEL	PUESTOS	CARRERA ADMINISTRATIVA	
Superior	1º	Prefecto	NO	
		Consejeros Departamentales	NO	
		Funcionarios de libre nombramiento	NO	
	2º	Secretario General	NO	
Ejecutivo	3º	Directores Departamentales	NO	
		Directores Técnicos de Servicios Departamentales		
		Subprefectos		
		Corregidores		
	4º	Jefe de Unidad	SI	
Operativo	5º	Encargado	SI	
		6º	Profesional	SI
		7º	Técnico – administrativo	SI
		8º	Auxiliar	
		9º	Servicios	SI

Fuente: Reglamento específico PDLP

Por tanto, en base al tamaño de la muestra calculada anteriormente, se distribuye la misma de acuerdo al siguiente criterio:

**CUADRO Nº 4**  
**DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS**

NIVEL	CARGO	TOTAL	Nº ENCUESTAS
4º	Jefe de Unidad	35	9
5º	Encargado	34	9
6º	Profesional	57	11
7º	Técnico – Administrativo	32	9
8º	Auxiliar	192	10
9º	Servicios	48	10
	<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>58 *</b>



---

La muestra obtenida será puesta a consideración para la aplicación del cuestionario elaborado, dentro de la Prefectura representado ahora en los 6 niveles estratificados anteriormente donde se determina que en cada nivel se tiene un total de cargos/puestos, la elaboración de cuestionarios y recolección de información se determina debido a que el trabajo se realizó en dependencias de la Institución son 9 cargos del 4º nivel que se encuentran en la institución, siguiendo de esta manera etc. haciendo un total de 58 sujetos que son funcionarios de la sede central de la PDLP.





## CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO

Este capítulo describe las actividades que se desarrollaron en la PDLP, para la obtención de la información que ayudo a alcanzarlos objetivos propuestos.

### 6.1 RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN

El proceso de relevamiento de información comprende 2 etapas:

1. Desarrollo de entrevistas dirigidas a los jefes de unidad y jefes de Dirección.
2. Elaboración de cuestionarios dirigidos a los funcionarios de la Institución de la PDLP, estratificados según la muestra con relación a los cargos asignados.

Como primera parte del proceso de recolección de información se realizo entrevistas a 2 niveles conformado:

**CUADRO Nº 5**

1º NIVEL	2º NIVEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECCION JURIDICA.</li> <li>• DIRECCION DE CONCESIONES Y OBRAS DE TRANSPORTE.</li> <li>• DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA.</li> <li>• DIRECCION DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA.</li> <li>• DIRECCION DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO SOCIAL.</li> <li>• DIRECCION DE DESARROLLO PRODUCTIVO.</li> <li>• DIRECCION DE RECUROS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNIDAD DE NOTARIA DE GOBIERNO.</li> <li>• UNIDAD ADMINISTRATIVA.</li> <li>• UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.</li> <li>• UNIDAD DE CONTABILIDAD.</li> <li>• UNIDAD DE LICITACIONES.</li> <li>• UNIDAD DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS.</li> <li>• UNIDAD DE INFORMATICA.</li> <li>• UNIDAD DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.</li> <li>• UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</li> <li>• UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA.</li> <li>• UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL.</li> </ul>



Se realizó 18 entrevistas en total, con el objeto de determinar las falencias y objetivos conseguidos durante la gestión.

### 6.1.1 Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos de las entrevistas fueron las siguientes:

#### PREGUNTA 1.

##### ¿Logra alcanzar sus objetivos de Gestión?

Gráfico 6.1

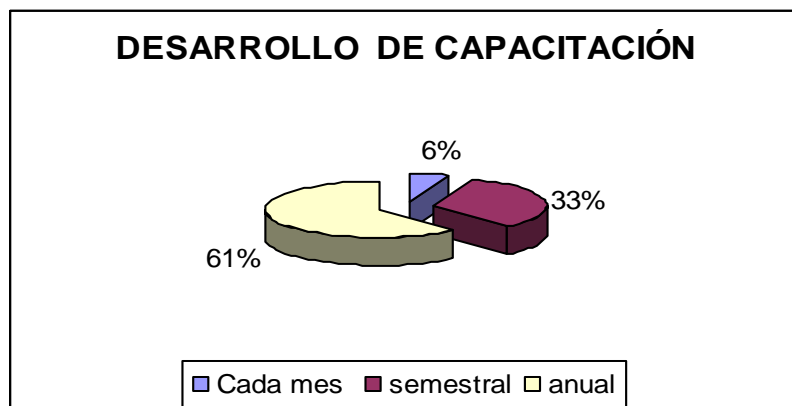


De acuerdo a esta pregunta, el 67% los dos niveles que formaron parte de la entrevista el 67% indicó que No logran alcanzar sus objetivos debido a que el sistema político, financiamiento, etc. el 33% indicó que Si consigue lograr sus objetivos.

#### PREGUNTA 2.

##### ¿Se realiza en la institución una Evaluación anual o semestral con relación al cargo que ocupa?

Gráfico 6.2



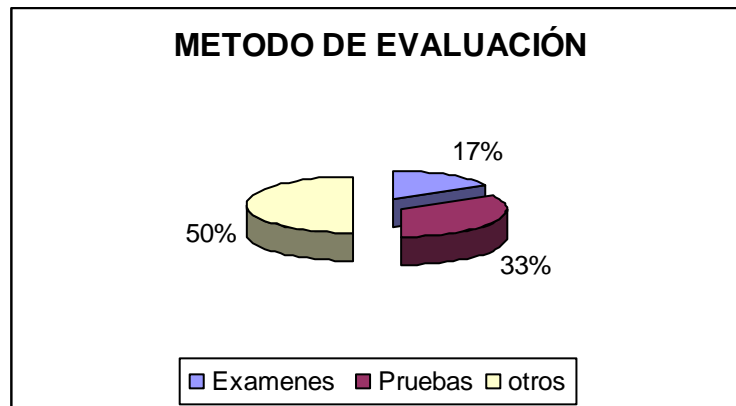


El 61% indicó que anualmente se realiza una Evaluación de su cargo, identificándose una deficiencia en capacitación, el 33% indicó que se lleva acabo semestralmente cuando se realiza una Evaluación Institucional o por Observaciones de la Contraloría y por ultimo el 6% indicó que se realiza cada mes cuando son sometidos a nuevos cargos o promoción de cargos.

### PREGUNTA 3.

**¿Que métodos de Evaluación utiliza para medir el desempeño de los funcionarios?**

Gráfico 6.3



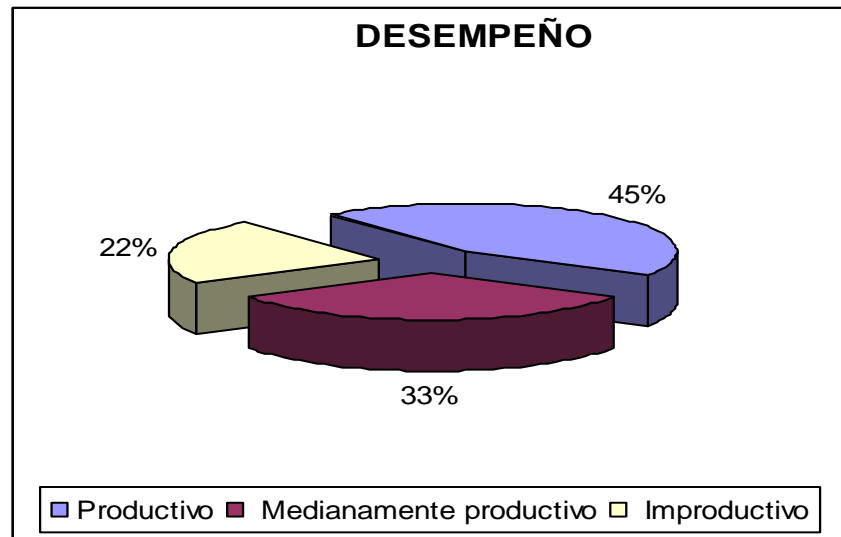
La mayoría de 50% indicó que utilizan otros métodos de Evaluación como Seminarios, cursos identificándose que se debe establecer políticas de los métodos de Evaluación durante la gestión que permitirá evaluar equitativamente a los funcionarios, el 33% indicó que se lleva acabo pruebas de conocimiento y practico de acuerdo al área correspondiente de la Institución y solo el 17% establece que realiza exámenes o preguntas con relación a sus cargos que ocupan, también dentro de este margen se encuentran que los informes diarios que son emitidos por los funcionarios a los jefes de unidad o dirección es una manera de Evaluar.

### PREGUNTA 4.

**Como califica el desempeño de los funcionarios dentro de la Institución.**



Gráfico 6.4

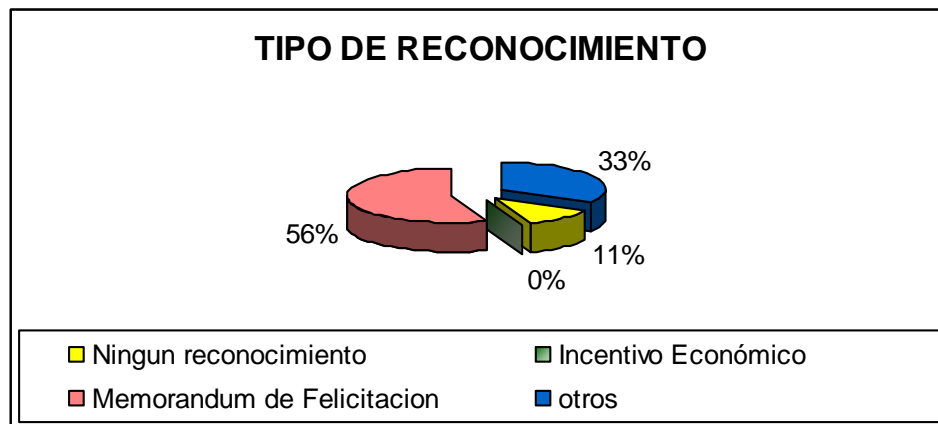


El desempeño de los funcionarios es calificado productivo por un 45% de los dos niveles consultados, y como medianamente productivo por un 33%, pero el 22% indicó que se considera improductivo el desempeño de los funcionarios a causa de consecuente rotación de personal y excepciones con relación al sistema político.

**PREGUNTA 5.**

**¿Que tipo de reconocimientos otorga la Institución en relación a los funcionarios que demuestran eficiencia?**

Gráfico 6.5



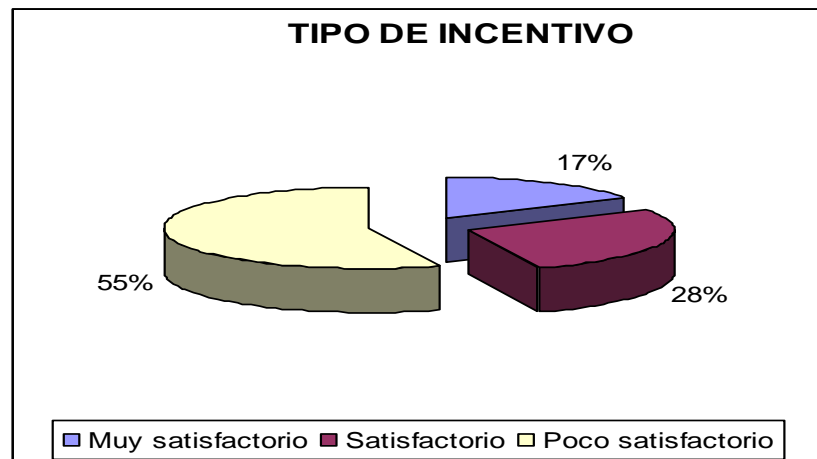


El 56% admitió que se les otorga mayormente memorandum de Felicitaciones, el 33% indicó otro tipo de reconocimiento como felicitación verbal, consideraciones reconociéndose que se demuestra mayor eficiencia, su compensación consiste en continuar trabajando en la Institución y por ultimo el 11% no percibe ningún reconocimiento debido a olvido, relación personal, etc. Resaltando que ningún funcionario recibe incentivo Económico.

**PREGUNTA 6.**

**Esta de acuerdo que el tipo de incentivos que se otorga a los funcionarios es:**

**Gráfico 6.6**



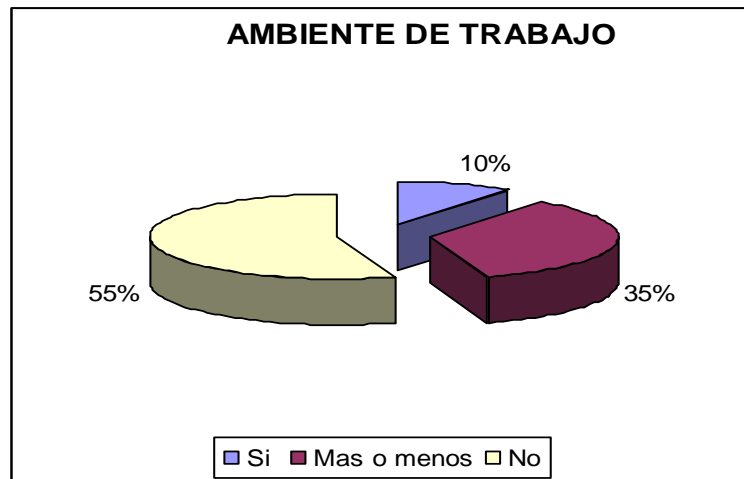
El 55% considera que es poco satisfactorio para los funcionarios debido a la actitud del mismo ya que el 28% establece que es satisfactorio ya que muchos de ellos valoran el tipo de incentivo que se les otorga, solo el 17% esta muy satisfactorio ya que consideran que el memorandum como se mencionaba en la anterior pregunta es parte de currículum y buena conducta.

**PREGUNTA 7.**

**Cree usted que se proporciona en la Institución las condiciones de un ambiente óptimo para los funcionarios y lograr un trabajo eficiente:**



Gráfico 6.7



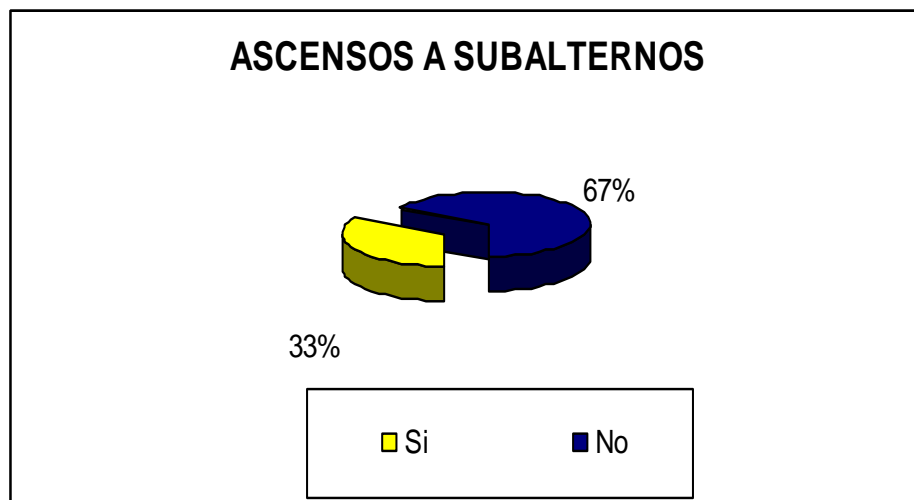
El 55% indicó que NO se brinda los ambientes adecuados debido a que se inestabilidad laboral, compartimiento de oficinas, falta de un sistema de archivo computarizado, etc. De esta manera no se permite lograr un eficiente trabajo a causa da acumulación de trabajo y las distancias entre dependencias para las autorizaciones.

Pero el 35% piensa que se brindan las condiciones medianamente, debido a los constante problemas y por ultimo solo el 10% considera que si se brindan todas las condiciones de trabajo.

**PREGUNTA 8.**

**¿En los últimos meses se llevo a cabo ascensos de los funcionarios subalternos?**

Gráfico 6.8



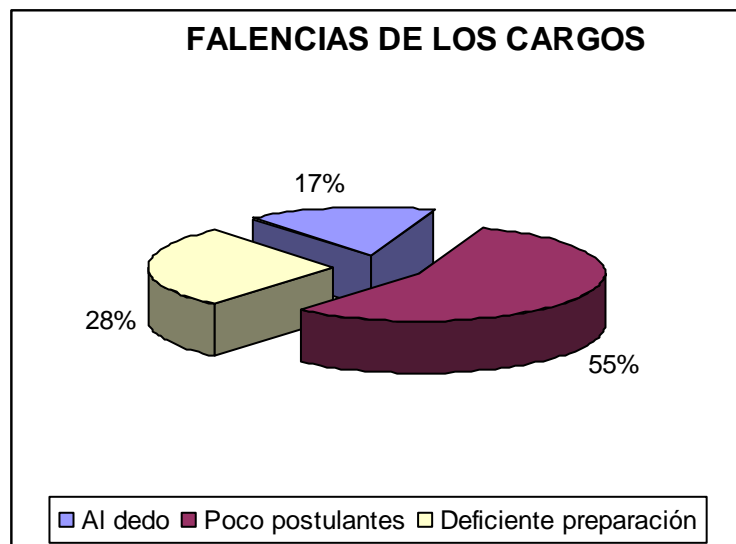


El 67% indicó que no se llevo a cabo ascensos ya que no se identifico desarrollo de meritos en ninguno de los funcionarios subalternos debido a rotación de personal y conjeturas políticas, el 38% si establece que se llevo a cabo ascensos al personal por logros obtenidos y desarrollo profesional.

**PREGUNTA 9.**

**¿En su opinión usted cuales cree que son las falencias para que ocupen los cargos en la Institución?**

**Gráfico 6.9**



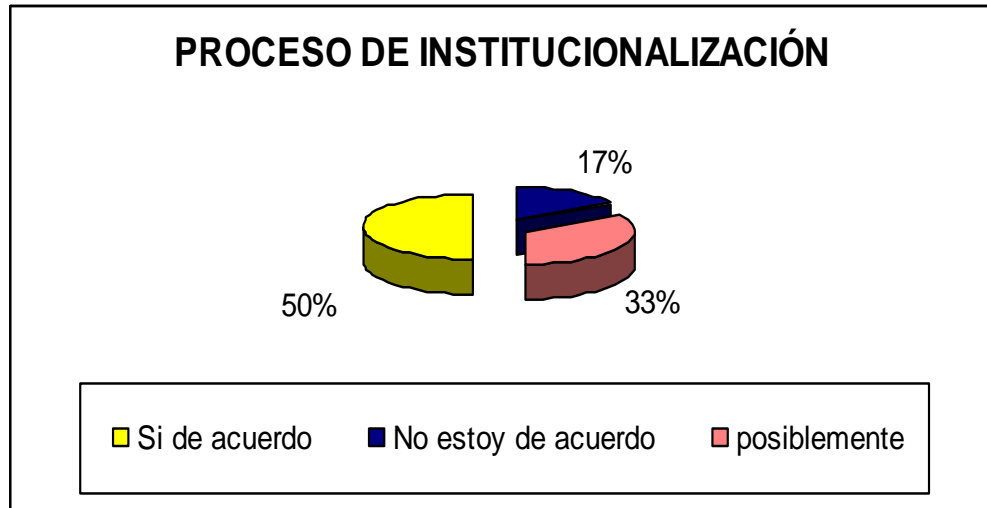
Con respecto a la pregunta el 55% indicó que existen pocos postulante a los cargos convocados siendo la mayoría a causa de presentar convocatorias internas siendo falencias para que ocupen un cargo, solo el 28% se indicó que es por falta de preparación curricular ya que una parte de este rango tiene una preparación de nivel alcanzado de técnico medio y una deficiencia elocuente es la selección de personal al dedo que es el 17%.

**PREGUNTA 10.**

**¿Estaría de acuerdo que se lleve a cabo un proceso de Institucionalización de Cargos en la Institución?**



Gráfico 6.10

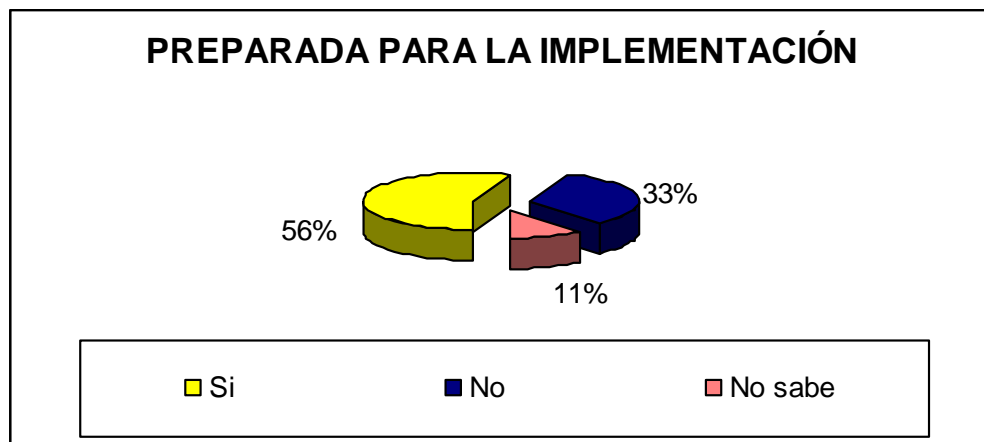


El 50% de los dos niveles consultado Si esta de acuerdo que se lleve acabo el Proceso de Institucionalización ya que esto permitirá a los funcionarios crecer profesionalmente, desarrollo eficiente de funciones, de bodoque el 33% indicó que posiblemente debido al proceso burocrático, económico, inicio de gestión y el 17% establece que no esta de acuerdo con el proceso argumentando que existe mucha injerencia política que las decisiones no son tomadas adecuadamente.

**PREGUNTA 11.**

**¿Usted cree que la Institución estaría preparada para la implementación de un Modelo de Proceso de Institucionalización de cargos?**

Gráfico 6.11







El 56% indicó que Si esta preparada la Institución para que se lleve acabo este proceso permitiendo así de esta manera seleccionar al personal idóneo para el cargo y la aprobación de una Mayoría, dadas las circunstancias el 33% señala que No esta preparada la Institución por diversos problemas del entorno tanto externo como interno, se recomienda que debe llevarse a cabo al inicio de gestión establecido en el POA anual y el 11% Indicó que no sabe por la Injerencia política.

A continuación se presenta los resultados respecto a la recolección de información dirigidos a los funcionarios, los cuales permitieron realizar la codificación y la Tabulación de las encuestas por medio de gráficas descriptivas y tablas de frecuencia para cada una de las preguntas planteadas con el propósito de analizar la situación actual de la PDLP, en cuanto al desempeño de sus sistema de administración de recursos humanos, para luego desarrollar un modelo de Institucionalización de cargos.

### 6.1.2 Resultado obtenidos de los funcionarios

#### PREGUNTA 1.

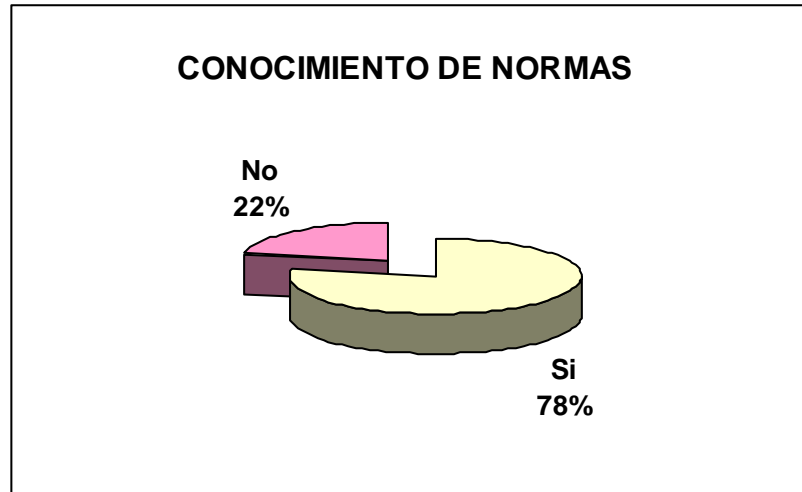
**Conoce la situación actual de la Institución en cuanto se refiere a la existencia de instrumentos normativos?**

**Tabla 6.1**

VÁLIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	78%
No	13	22%
Total	58	100%



Gráfico 6.12



Los datos anteriores permiten ver que un alto porcentaje de 78% si conoce la situación actual de la Institución en relación a los instrumentos normativos vigentes, lo que implica afirmar que la mayor parte de los servidores públicos actúa amparada en lo que disponen las normas y el 22% indicó que No conoce debido a que son varias normas, no establece interés, falta de tiempo, etc. Causando esto deficiencia en el desarrollo y desempeño de sus funciones de acorde a las normas vigentes establecidas.

**PREGUNTA 2.**

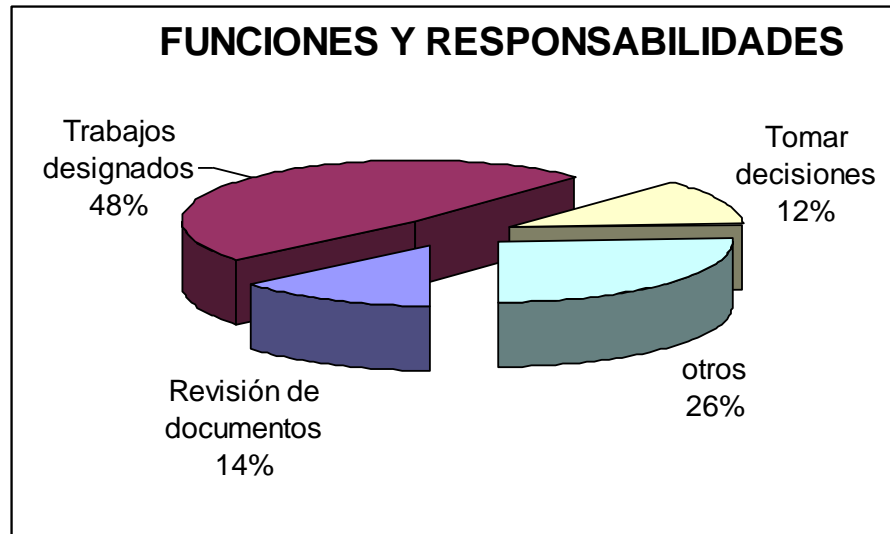
**Cuales son sus principales funciones y responsabilidades?**

Tabla 6.2

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Revisión de documentos	8	14%
Trabajos designados	28	48%
Tomar decisiones	7	12%
otros	15	26%
Total	58	100%



Gráfico 6.13



El 48% indicó que las funciones que desempeña son tareas y trabajos designados por sus superiores inmediatos al que están a cargo debido a que las diferentes dependencias trabajan de acuerdo al servicio que ofrecen, como otro tipo de funciones el 26% determina que sus funciones son diferentes ya que son determinados por sus jefes o directores, el 14% lleva a cabo de revisión de documentación y el 12% de tomar decisiones ya que su cargo se ocupa de aprobar y revisar aspectos prefecturales como en el sector de sub-prefecturas los proyectos para su desarrollo.

**PREGUNTA 3.**

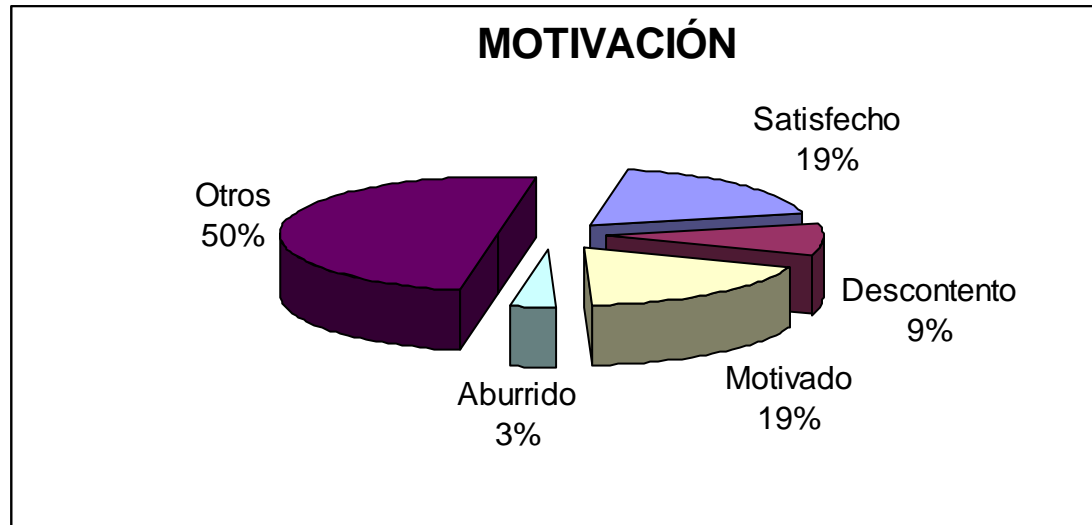
**¿En relación con su cargo de trabajo y la función que desempeña usted se siente?**

Tabla 6.3

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	11	19%
Descontento	5	9%
Motivado	11	19%
Aburrido	2	3%
Otros	29	50%
Total	58	100%



Gráfico 6.14



Con respecto a la pregunta el 50% indicó que son otros los factores del como se sienten con la función que desarrollan en su trabajo tales opciones como “trabajo muy monótono” y excesiva burocracia, también se señala que el 19% indicó estar satisfecho y motivado con el trabajo que desarrolla en la Institución principalmente por que les da la posibilidad de superarse profesionalmente, 9% descontento ya que los funcionarios dieron a conocer que existe mucha inestabilidad laboral y 3% aburrido.

**PREGUNTA 4.**

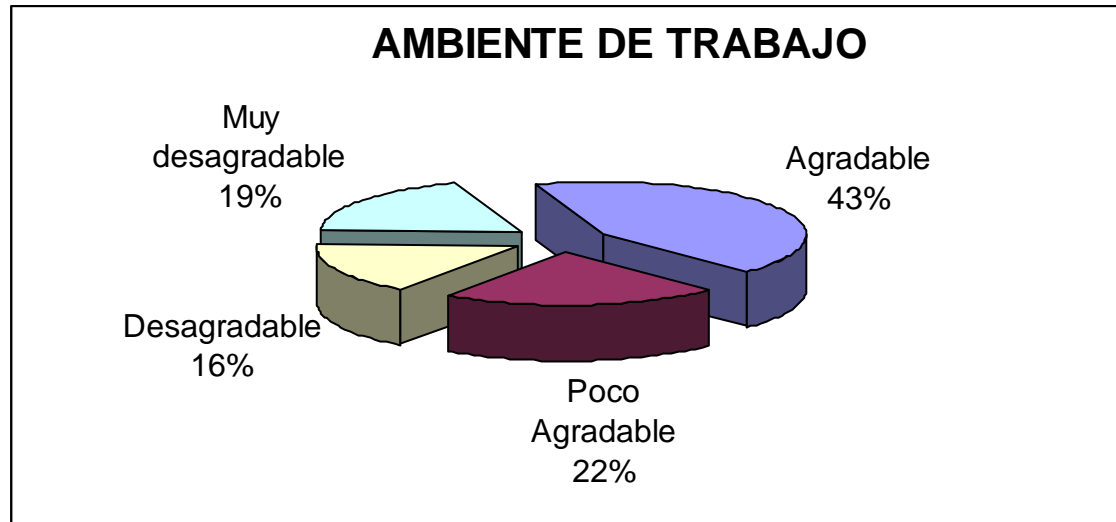
**En su opinión, ¿Cómo calificaría el ambiente en el cual trabaja?**

Tabla 6.4

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	25	43%
Poco Agradable	13	22%
Desagradable	9	16%
Muy desagradable	11	19%
Total	58	100%



Gráfico 6.15



La mayoría de 43% indicó que el ambiente de trabajo en el cual desempeña sus funciones es agradable, principalmente por el compañerismo reinante en las oficinas, los funcionarios que consideran poco agradable el ambiente de trabajo 22% señalan que existe incomodidad a causa de el exceso de funcionarios trabajando en una misma oficina, el 19% considera muy desagradable por la relación con los jefes, actitudes de compañeros de trabajo y el 16% señaló que es desagradable el ambiente de trabajo por las condiciones y la falta de recursos para desarrollar las actividades.

**PREGUNTA 5.**

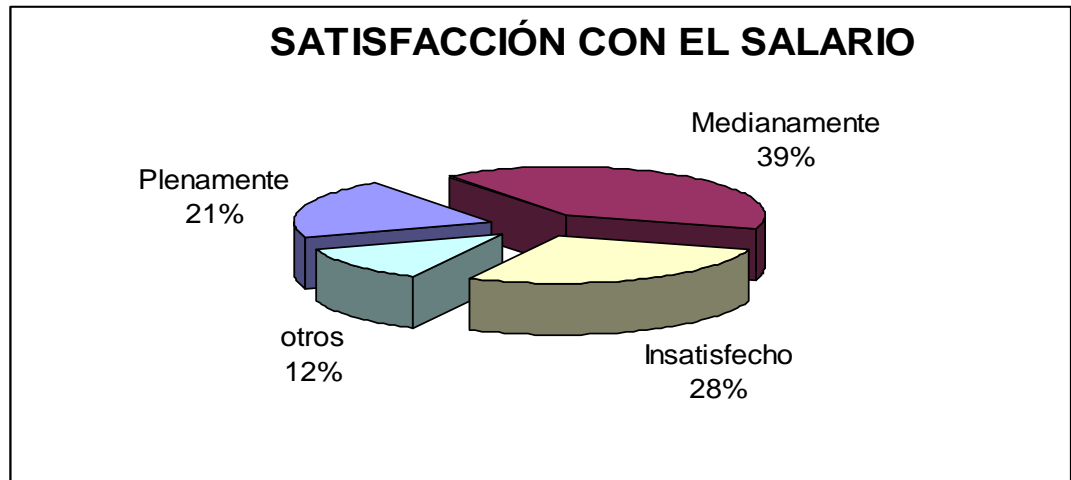
**Usted se encuentra satisfecho con el salario que percibe?**

Tabla 6.5

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Plenamente	24	21%
Medianamente	18	39%
Insatisfecho	10	18%
otros	6	12%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.16



Solo el 21% de los funcionarios encuestados indicó estar plenamente satisfecho con el salario que percibe por el desempeño de sus funciones, el resto no lo esta, los funcionarios que estad medianamente satisfechos alcanzan el 39 % y los insatisfechos el 28% debido a quo no cubre sus expectativas económicas y otras opciones alcanzan el 12% aseguran que la remuneración económica no está acorde con el trabajo que realizan ni con su experiencia.

**PREGUNTA 6.**

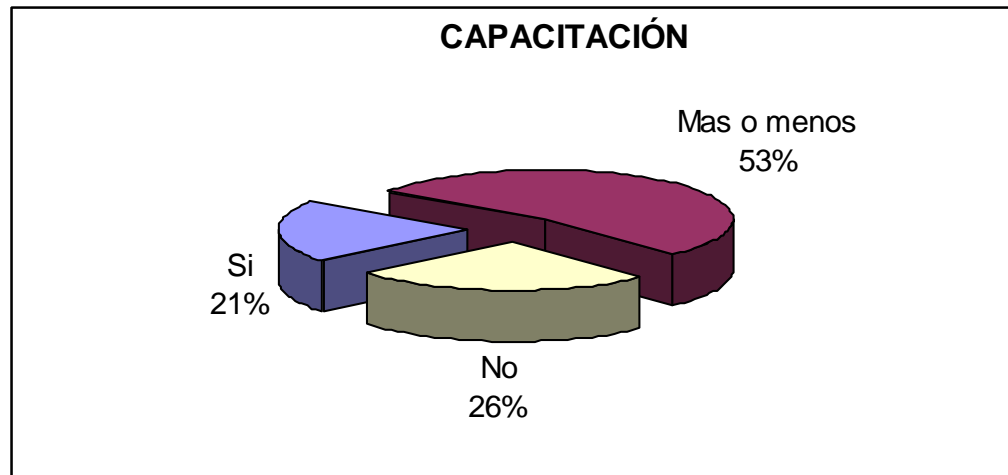
**¿Usted ha sido capacitado durante esta gestión?**

Tabla 6.6

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	21%
Mas o menos	26	53%
No	8	26%
Total	58	100%



Gráfico 6.17



El 53% de los funcionarios indicó que mas o menos durante esta gestión han sido capacitados debido a que están en horas de trabajo, no son temas con relación a mi perfil o cargo, los funcionarios que Si fueron capacitados alcanza 21% indicando que se otorgaron diferentes temas de mucho interés para la capacitación durante la gestión relacionados a su cargo o las funciones y responsabilidades que desarrollan dentro de la institución y el 26% No han sido capacitados por falta de interés y apoyo motivacional de sus jefes superiores.

**PREGUNTA 7.**

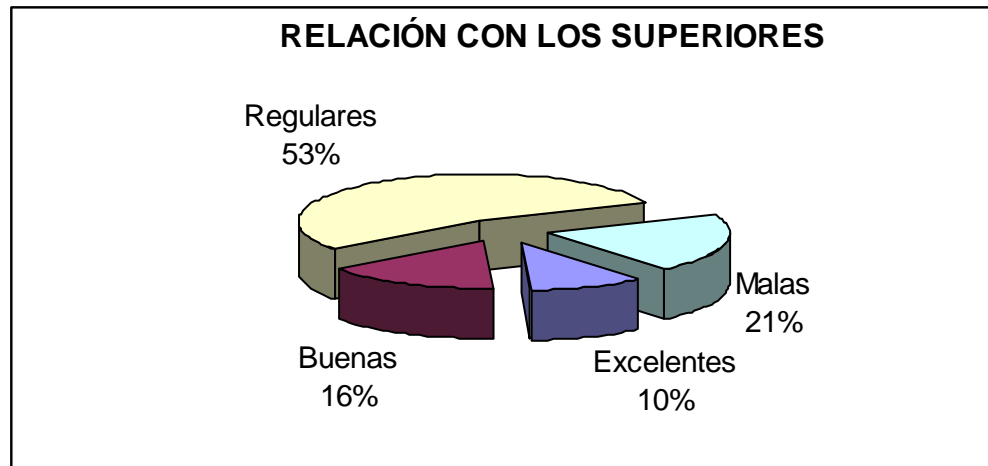
**Como calificaría las relaciones laborales con sus jefes e inmediatos superiores?**

Tabla 6.7

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	6	10%
Buenas	9	16%
Regulares	31	53%
Malas	12	21%
Total	58	100%



**Gráfico 6.18**



Respecto a la pregunta solo el 10% de los funcionarios piensa que lleva excelentes relaciones con sus jefes debido a que deben trabajar en armonía para lograr los objetivos de la Institución, el 53% indicó que la relación de los funcionarios con sus jefes superiores son regulares por las circunstancias de que solo priorizan el trabajo y no la relación laboral, pero el 16% señala que son buenas las relaciones, en tanto el 21% indicó que son malas las relaciones por razones que se debe llamar la atención y ser corregido para desarrollar las actividades dentro de la Institución.

**PREGUNTA 8.**

**Sabe usted cual es la misión de la Prefectura?**

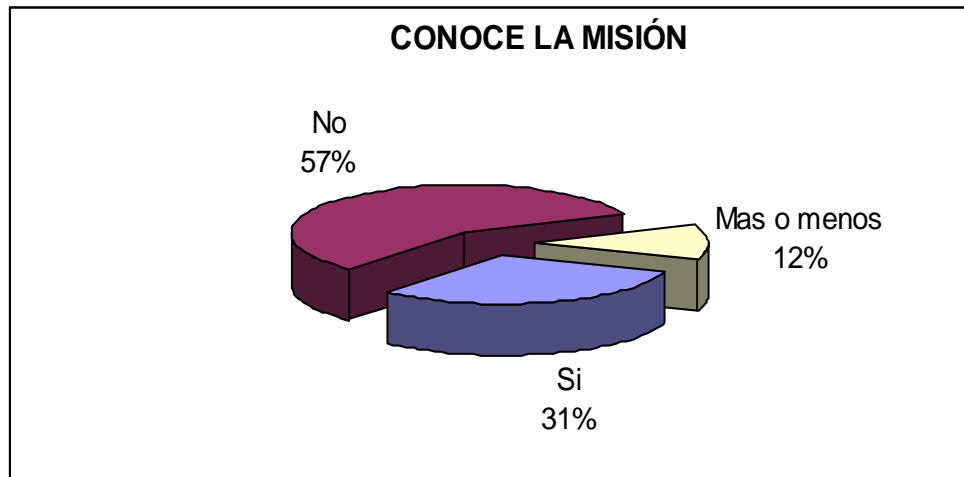
**Tabla 6.8**

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	18	31%
<b>No</b>	33	57%
<b>Mas o menos</b>	7	12%
<b>Total</b>	58	100%





Gráfico 6.19



Los datos anteriores, dan cuenta de que un 57% sí conoce la misión de la Prefectura, mientras que el 31% señala que recuerda muy poco al respecto, y un 12% dice no saber nada sobre cuál es la misión Institucional. Se debe señalar que el hecho de que no todos conocen la misión, evidencia una falta de orientación en algunas áreas sobre la importancia de guiar las actividades en base a estos preceptos filosóficos, situación que bien puede solucionarse con un proceso de institucionalización que permita realizar de acuerdo a un programa pre establecido un proceso de inducción del personal, de capacitación para luego administrar sistema de evaluación periódico del desempeño y así consolidar la estabilidad laboral.

**PREGUNTA 9.**

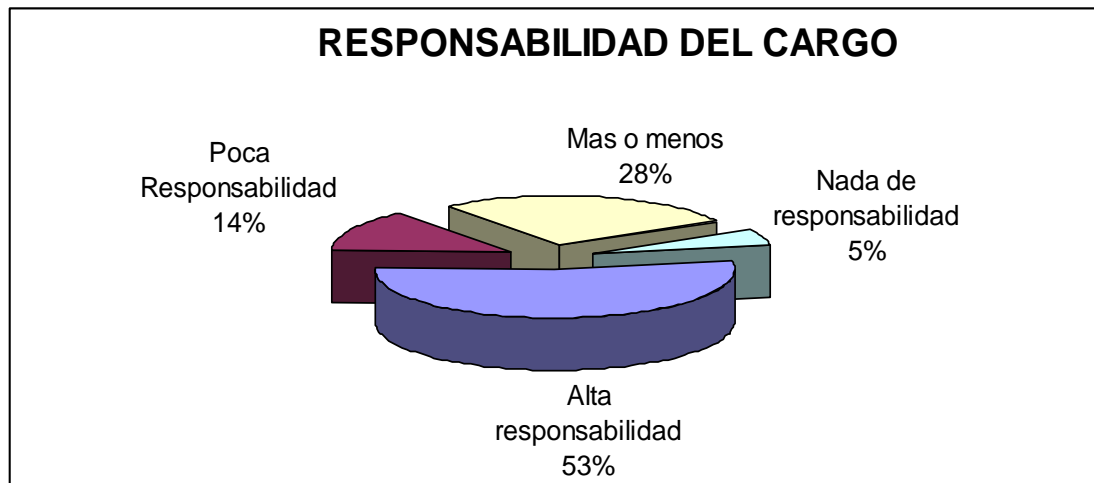
**En relación a las funciones que usted desarrolla, cree que su cargo es de:**

Tabla 6.9

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Alta responsabilidad	26	45%
Poca Responsabilidad	13	22%
Mas o menos	8	14%
Nada de responsabilidad	11	19%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.20



El 63% considera que el cargo que ocupa y las funciones que desempeña son de alta responsabilidad ya que consideran que todos los cargos son importantes puesto que colaboran con el crecimiento de la Institución debido a que sugirieron que debería aplicarse otro tipo de incentivo como recompensas, el 28% indicó que es mas o menos la responsabilidad que se les otorga en sus funciones, el 14% piensa que su cargo es de poca responsabilidad y por ultimo se indicó que el 5% no tiene nada de responsabilidad ya que sus funciones se lleva a cabo semanalmente durante la gestión.

**PREGUNTA 10.**

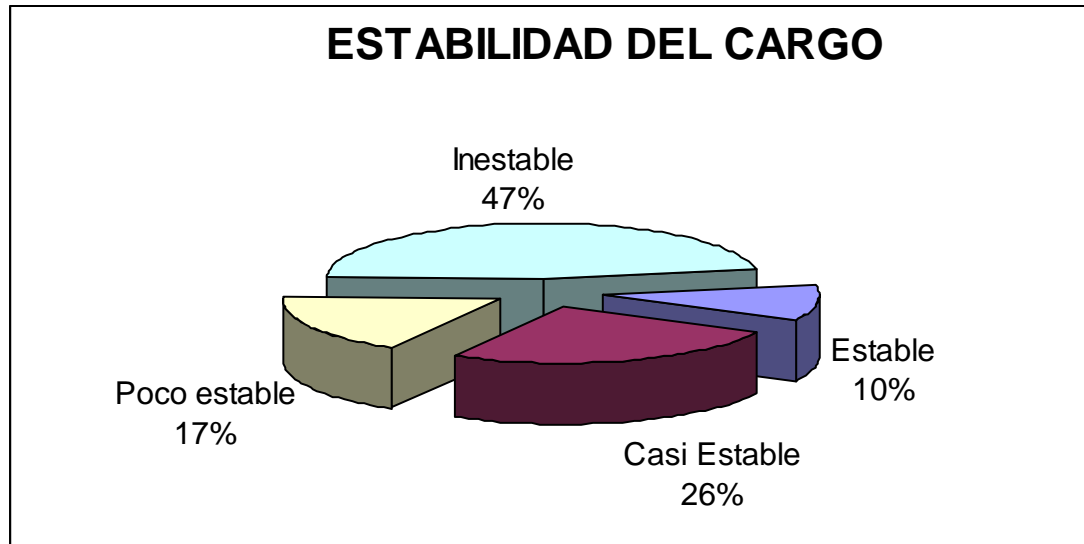
**Tomando en cuenta el trabajo que usted realiza en la entidad usted cree que su cargo es:**

Tabla 6.10

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Estable	6	10%
Casi Estable	15	26%
Poco estable	10	17%
Inestable	27	47%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



Gráfico 6.21



Se evidencia en los datos que un alto porcentaje de la muestra 47% indicó que es Inestable y no se siente seguro en el cargo que ocupa, lo que significa que ellos, independientemente del desempeño que tengan, están a merced de las disposiciones superiores sin importar los méritos que hayan hecho para consolidarse en sus cargos, pero un 26% indicó que es casi estable por tanto el 17% señala que es poco estable sus fuentes de trabajo y no está asegurada debido a la relación con los jefes, injerencia política y los constantes cambios como recorte de personal por tanto el 10% piensa que su cargo es estable.

**PREGUNTA 11.**

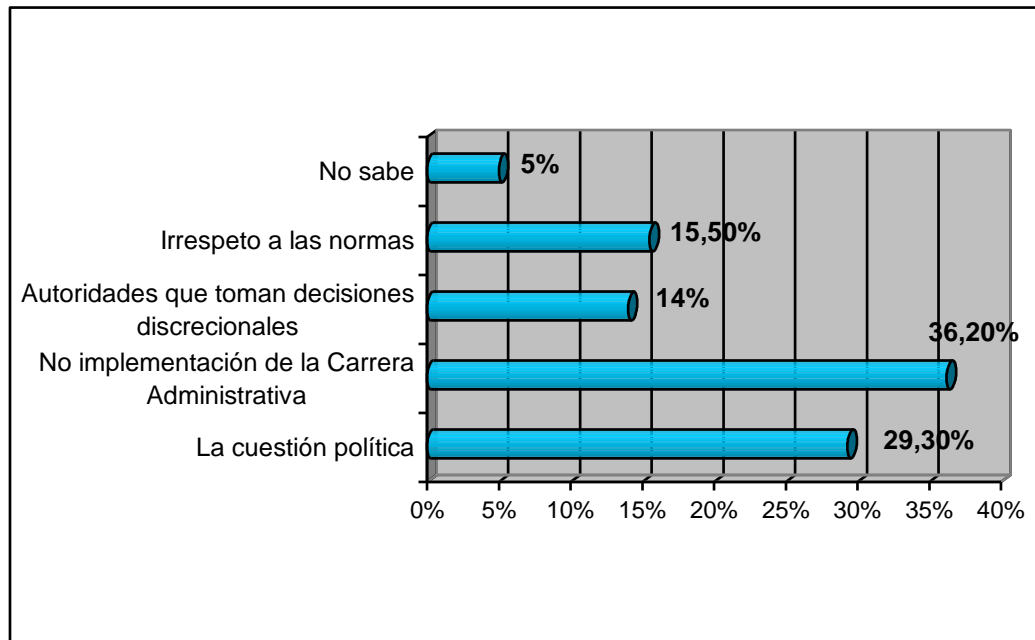
**Cuales son los factores que ocasionan que no tenga seguridad en el cargo que ocupa?**

Tabla 6.11

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
La cuestión Política	17	29%
No implementación de la Carrera Administrativa	21	36%
Las autoridades que toman decisiones discrecionales	8	14%
Irrespeto a las normas	9	16%
No sabe	3	5%
Total	58	100%



Gráfico 6.22



Por lo que señalan los funcionarios de la Prefectura, el factor más influyente para que no se sientan seguros en el cargo que ocupan es el hecho de que no se respeta la carrera administrativas siendo un 36% refiere esta situación; mientras que el 29%, afirma que es la cuestión política la que determina la remoción frecuente en los cargos prefecturales. También se señalan aspectos como el irrespeto a las normas el 16% que existe (falta de institucionalidad) y, decisiones discrecionales por parte de las autoridades principales que indicó el 14% ya que se indicó que el 5% no sabe porque se mantienen en la incertidumbre de que pasará con los cargos que ocupan ya que el personal no se encuentra seguro y en cualquier momento su unidad de trabajo puede ser eliminada o cambiada.

**PREGUNTA 12.**

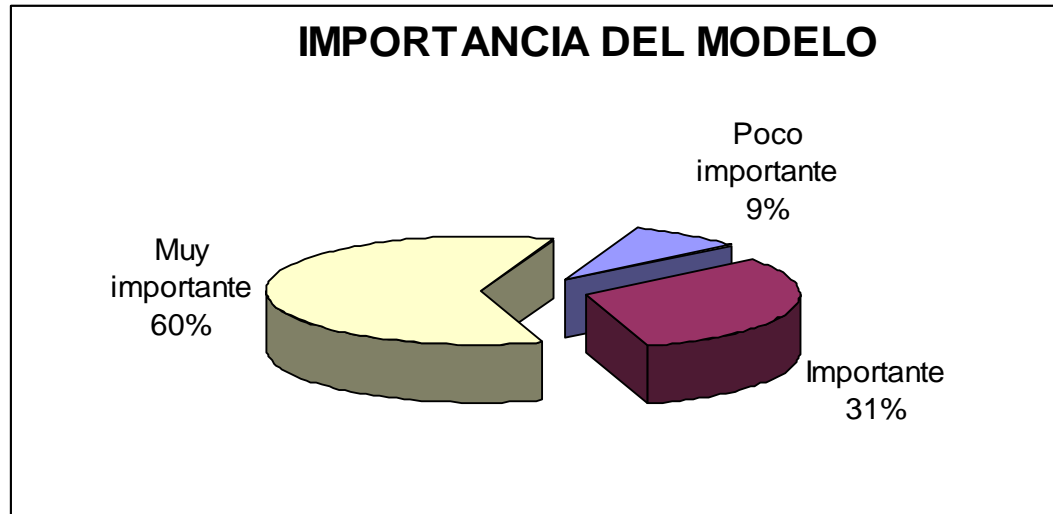
**1. Qué opinión tiene acerca de la Institucionalización de Cargos?**

Tabla 6.12

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	5	9%
Importante	18	31%
Muy importante	35	60%
Total	58	100%



Gráfico 6.23



Es importante observar que el 60% de mayor proporción de funcionarios de la Prefectura, opinan que es muy importante llevar a cabo este proceso para así lograr estabilización en el cargo que ocupan, el 31% indicó que simplemente importante implementar un proceso de institucionalización de cargos, teniendo en cuenta que la mayor parte de los funcionarios de esta entidad, se encuentra dentro de la carrera administrativa lo consideran poco importante siendo esto un 9%, pero que por cuestiones políticas, este proceso no se respeta, dado que no existe un proceso de institucionalización legalmente establecido.

**PREGUNTA 13.**

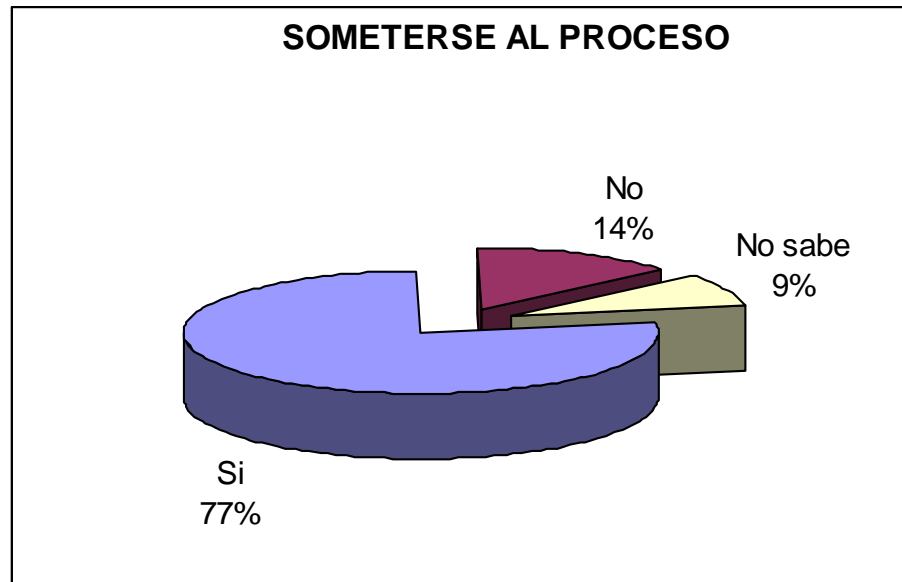
**¿Esta de acuerdo a someterse a un proceso de Institucionalización de Cargos?**

Tabla 6.13

VALIDOS	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	78%
No	8	14%
No sabe	5	9%
Total	58	100%



Gráfico 6.24



El 77% indicó que si esta de acuerdo a someterse a un proceso de Institucionalización de Cargos ya que esto permitirá tanto a ser habilitados a cargos para ser promovidos o ascendidos, tan bien el 14% señala que No se sometería a este proceso ya que establecen que por rutina o costumbre no quieren dejar el puesto o cargo de trabajo, sin duda el 9% No sabe si someterse o no someterse por los resultados a obtenerse.



---

## CAPÍTULO VII: PROPUESTA

### 7.1 ANTECEDENTES

De acuerdo a la investigación realizada en la Prefectura del Departamento de La Paz, se ha podido demostrar que existe un manejo político y hasta discrecional de los cargos jerárquicos y operativos en esta entidad, siendo que muchas de las funciones que cumple la misma, son de índole técnico o especializado, o por lo menos debiera ser así, tomando en cuenta que el fin último es buscar el bienestar de la sociedad, en este caso paceña.

Es evidente que la mayor parte de los cargos en la PDLP, no están institucionalizados, lo que ocasiona que los planes sean de corto plazo, dado que no hay continuidad de los funcionarios para ejecutar planes estratégicos que involucren una mejor realización de las tareas programadas en bien de la población paceña.

Por tal razón, se ha considerado necesario desarrollar un modelo de institucionalización de cargos, sobre la base de la normativa actual, que permita un ordenamiento de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y otros elementos acordes al requerimiento de idoneidad y profesionalidad de la propia Prefectura y de las actividades a realizar.

### 7.2 OBJETIVO GENERAL DEL MODELO

Generar eficiencia y transparencia en el manejo de la gestión pública, en este caso de nivel desconcentrado.



---

### **7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MODELO**

1. Se contará con un equipo humano altamente calificado para dirigir y gestionar los procesos de desarrollo institucional y departamental de corto, mediano y largo plazo.
2. Los recursos humanos de la prefectura estarán facultados para poder dar respuesta efectiva y eficiente a los problemas institucionales.
3. Se alcanzará una mejora sustancial en el cumplimiento de funciones, la comunicación y coordinación interna a nivel institucional y departamental.
4. La prefectura contará con servidores públicos competentes, capaces de apoyar de forma adecuada a las políticas e iniciativas regionales.
5. Se desarrollará una capacidad de análisis crítico, proactivo y de servicio en la PDLP, para afrontar los desafíos que suponen las aspiraciones institucionales y departamentales.

### **7.4 DESARROLLO DEL MODELO**

#### **7.4.1 RELACIONES DEL MODELO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE CARGOS**

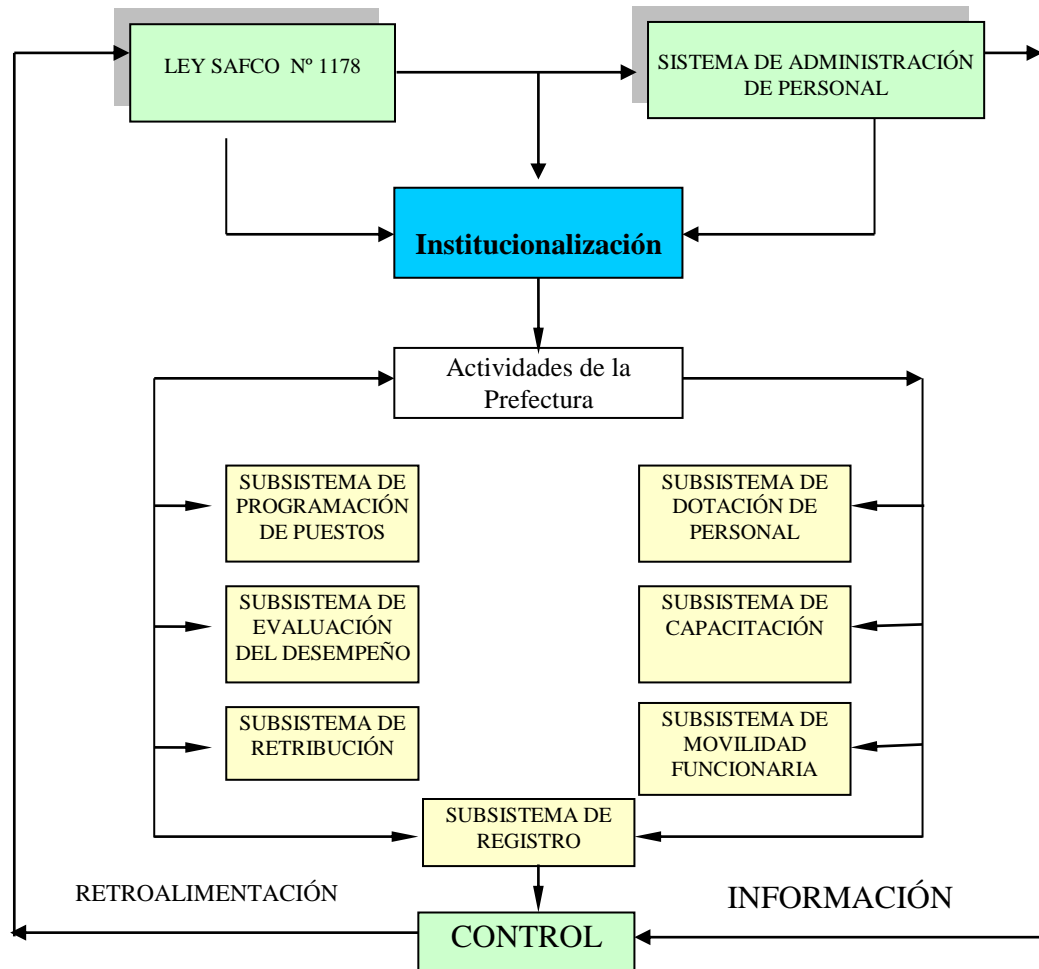
A continuación se expone el Modelo de Institucionalización de Cargos, en la PDLP de forma gráfica, en la cual se puede apreciar el flujo de información entre los distintos subsistemas que involucra la administración de personal.





GRAFICO Nº. 5

MODELO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE CARGOS



La figura anterior representa el Sistema de Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz, el mismo que deberá desempeñarse acorde al Modelo de Institucionalización de Cargos. Asimismo, debe iniciarse el proceso con la planificación del Modelo, es decir debe existir instancias que de manera permanente evalúen y controlen el comportamiento de éste. Las mismas deben situarse en el nivel Directivo o gerencial de la Institución.



A su vez la planificación del Sistema de Recursos Humanos debe desarrollarse en base al Modelo de Institucionalización, el mismo que debe normar las actividades del personal en general en la Prefectura. La instancia operativa del Sistema estará representada por una Unidad o Departamento de Administración de Personal. Esta Unidad debe encargarse de ejecutar los procedimientos planificados y normados en el Reglamento Específico respecto a cada uno de los subsistemas.

## **7.5 ACTIVIDADES BÁSICAS DE LOS SUBSISTEMAS**

### **7.5.1 SUBSISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE PUESTOS**

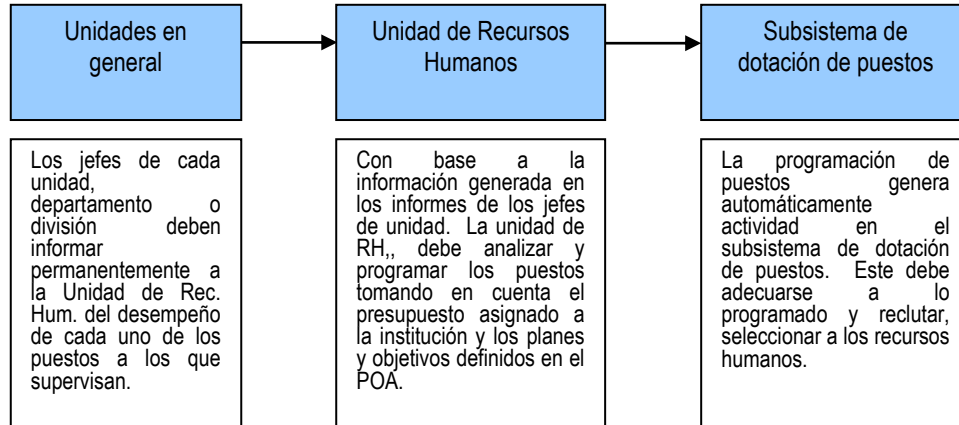
La programación de puestos debe estar diseñada en base a un proceso de planificación en el cual se deben tomar en cuenta las necesidades de cada una de las unidades y dependencias de la Prefectura. Esta labor debe realizarse de manera periódica, pudiendo ser de forma trimestral.

El subsistema de programación de puestos debe realizar observaciones permanentes de los procesos de trabajo, las acefalías, las necesidades de personal en puestos donde existe excesiva carga de trabajo, las cargas horarias y otros factores concernientes a la actividad de establecer con la mayor precisión la estructura y organización de los puestos.

Esta actividad debe ser desarrollada de manera coordinada por todas las unidades de la PDLP, pero debe ser monitoreada por la Unidad de Recursos Humanos. El procedimiento se plantea de la siguiente forma:



**GRAFICO Nº. 6**  
**Subsistema de programación de puestos**



Como instrumento de control en este subsistema se plantea la necesidad de contar con un formulario de observación, el cual será asignado para cada cargo.

**GRAFICO Nº. 7**  
**FORMULARIO DE OBSERVACIÓN**

Unidad: ..... Departamento: ..... División: ..... Período: ..... Cargo: .....			
Funcionario que se desempeña en el cargo	ACTIVIDADES QUE REALIZA	OBSERVACIONES	

Fuente: Elaboración propia.

El formulario anterior, tiene que ser llenado por los jefes de cada una de las unidades y remitido a la Unidad de Recursos Humanos, en el tiempo preestablecido. Complementariamente, la unidad de recursos humanos debe registrar datos más específicos sobre los cargos observados.



---

## 7.5.2 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

El subsistema de dotación de personal, es complementario al subsistema de programación de puestos. Su actividad es muy importante, pues de este sistema depende la calidad de los Recursos Humanos.

En base a la información que proporciona el subsistema de programación de puestos, el subsistema de dotación de personal tiene el deber de proporcionar a la organización los recursos humanos más calificados, para ello en primera instancia debe planificar la forma y el procedimiento para reclutar al personal y seleccionarlo tomando las decisiones más correctas.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando existe una afección en algún cargo, en base a las características del puesto, debe lanzarse una licitación a través de la prensa y los canales respectivos, señalando los requisitos del cargo.

Una vez que los postulantes se hacen presentes en la institución se los debe preseleccionar en función al perfil solicitado. Los candidatos preseleccionados deben someterse a un examen preparado de acuerdo al puesto. Este examen debe aplicarse en dos etapas: la primera concerniente en un examen de tipo psicotécnico y cultural, la segunda relacionada específicamente con las tareas que deben desempeñarse en el puesto.

Los postulantes que hayan aprobado las etapas anteriores, deben someterse a una entrevista ante un comité de selección de personal conformado por el Jefe de la Unidad del Departamento, el jefe inmediato superior del puesto requerido, y el jefe del departamento de personal.



Por tanto, el subsistema de dotación de personal, incumbe a toda la organización, mas, debe ser planificado, dirigido y ejecutado por la Unidad de Recursos Humanos de la Prefectura.

### **7.5.2.1 PROCEDIMIENTOS A NORMAR PARA LA DOTACIÓN DE PUESTOS**

#### **1. Pasos previos para llenar una Vacancia**

La cobertura de un puesto vacante se producirá en atención a la vigencia de la demanda estimada por la Programación de Operaciones Anual, en un plazo máximo de 30 días calendario de declarado un puesto vacante, debiendo al efecto la Unidad de Recursos Humanos, verificar la disponibilidad del ítem y en coordinación con la unidad solicitante, actualizar la identificación y la especificación del puesto a cubrir.

#### **2. Procesos de la Dotación de Personal**

El subsistema de Dotación de Personal comprende los procesos de: reclutamiento, selección, nombramiento, inducción y confirmación de personal.

#### **3. Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento de personal comprende la búsqueda de personas calificadas para ocupar el puesto requerido, con el propósito de proveer al proceso de selección la mayor cantidad posible de postulantes.

El proceso de reclutamiento de personal deberá asegurar que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto determinados en el MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.



---

#### 4. Modalidades de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se podrá realizar mediante tres modalidades: invitación directa y convocatoria pública.

**I. Invitación Directa.** Será efectuada a personas que reúnan altos méritos personales y profesionales, para cubrir los puestos de categoría superior o de apoyo directo que no ejerzan funciones de línea.

**II. Convocatoria Pública.** Podrá ser a su vez, interna o externa:

- a. **Convocatoria Pública Interna.** Estará dirigida al personal regular de la Institución, con fines de promoción y será publicada en lugar visible y de acceso común.
- b. **Convocatoria Pública Externa.** Estará abierta a la participación tanto del personal de la Institución, como de personas ajenas. Será publicada en medios locales de difusión.

**3. Reclutamiento de Personal Eventual.** Con excepción del contratado para programas y proyectos que se rige por disposiciones específicas, se efectuará debiendo asegurarse que los candidatos cumplan mínimamente los requisitos y condiciones del puesto.

#### 4. Convocatoria

La convocatoria proporcionará información relativa al puesto: denominación, objetivos, funciones y requisitos; asimismo el plazo de presentación, la forma y lugar de recepción de postulaciones.



1. La convocatoria se declarará desierta si no lograra atraer cuando menos a dos postulantes que califiquen, caso contrario se emitirá ampliación o segunda convocatoria.
2. La ampliación corresponderá cuando no se modifiquen los requisitos de la primera convocatoria.

La segunda convocatoria tendrá lugar cuando se modifiquen esos requisitos. En ambos casos se procederá con el número de postulantes que existiesen.

Cuando termine el plazo de presentación de postulantes, utilizando el FORMULARIO DE NOMINA DE POSTULANTES, se registrará a todos los postulantes que acudieron a la convocatoria.

## **5. Selección de Personal**

La selección de personal es un proceso mediante el cual se provee a la Prefectura personal idóneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de sus objetivos.

## **6. Comité de Selección de Personal**

El proceso de selección de personal se llevará a cabo a través de la conformación de un Comité de Selección, compuesto por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y el Director de la unidad solicitante.

El Comité de Selección, en forma previa a iniciar la evaluación definirá las técnicas a utilizar, los factores a considerarse y los puntajes mínimos a ser alcanzados, de acuerdo a procedimientos específicos pre-establecidos.

En caso de decidirse la incorporación de personal eventual en calidad de regular, se cumplirá el proceso de selección establecido en el presente Reglamento Específico.



El personal eventual contratado por un período no mayor a 90 días será seleccionado mediante evaluación curricular.

## 7. Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de personal determina el ingreso de una persona en la Institución o la promoción del servidor público, comprende los siguientes pasos con sus respectivas ponderaciones:

1.	La evaluación curricular.	30%
2.	La evaluación de la capacidad técnica.	50%
3.	La evaluación de cualidades personales.	20%
	TOTAL	100%

## 8. Evaluación Curricular

La evaluación curricular permite verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las especificaciones del puesto, a través del análisis de la documentación presentada por todos los postulantes.

### PROCEDIMIENTO

1. En el formulario de Evaluación Curricular debe registrarse los requisitos de formación experiencia y otros que se registraron en el Análisis y Descripción el puesto.
2. Revisar los documentos que presenta cada postulante según la Nómina de Postulante.
3. Registrar en el Formulario de Evaluación Curricular, si el postulante cumple o no cada requisito del puesto.
4. Se elabora una lista con los postulantes que cumplen todos los requisitos.





## **9. Evaluación de la Capacidad Técnica**

La evaluación de la capacidad técnica permite valorar los conocimientos, la experiencia y el potencial de desarrollo de los postulantes, en referencia a los objetivos a lograr establecidos en la descripción del puesto convocado.

En caso de realizarse una convocatoria interna, los resultados de por lo menos las dos últimas evaluaciones del desempeño del servidor público serán valorados dentro de esta evaluación, a excepción de los servidores cuya antigüedad en la Prefectura sea inferior a dos años.

### **PROCEDIMIENTO**

1. Si se decide aplicar un examen técnico, prepararlo con preguntas dirigidas a averiguar aspectos que son necesarios que conozca el postulante. Estas preguntas estarán relacionadas con el contenido de la descripción de funciones del puesto, descritas en el Análisis y Descripción del Puesto. En general, este examen se dividirá en dos, una parte teórica para evaluar el manejo de conceptos y otra práctica para evaluar la aplicación de dichos conceptos en la realidad práctica.
2. Sobre 100 puntos, el puntaje de aprobación será de 60.

### **Evaluación de Cualidades Personales**

La evaluación de las cualidades personales permite calificar los atributos individuales considerados necesarios para el desempeño del puesto convocado; contribuye a formar una opinión integral respecto al postulante y complementa la evaluación de la capacidad técnica para conformar la lista de candidatos. Los parámetros de evaluación de cualidades personales, se encuentran definidos en el procedimiento de selección de personal.



---

## PROCEDIMIENTO

1. Se realizará, solo con los postulantes que aprueben la evaluación técnica.
2. Se podrán aplicar test psicométricos y de personalidad, cuyos resultados, se deben completar con la información que pueda lograrse de cada postulante en cuanto a su conducta y personalidad en anteriores empleos o sustituir con una entrevista.
3. Para la entrevista se utilizará el FORMULARIO DE EVALUACION DE CUALIDADES PERSONALES, teniendo en cuenta que los aspectos que se consideran, cambian según el puesto que se evalúa.
4. Al final de la entrevista se contará con una impresión general del postulante sobre las cualidades percibidas en la misma.

### 10. Técnicas de Evaluación

Las evaluaciones de la capacidad técnica y de condiciones personales adoptarán, en general y según el caso diferentes modalidades, como ser:

1. Pruebas escritas
2. Pruebas prácticas
3. Entrevistas
4. Seminarios-taller de selección
5. Verificación de referencias de empleo, profesionales y personales
6. Cualquier otra que se juzgue necesaria y adecuada.

### 11. Informe de Resultados

Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un informe escrito, que elaborará el Comité de Selección para conocimiento de las autoridades superiores. En el informe se señalarán como mínimo los siguientes aspectos:



1. Número total de postulantes
2. Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
3. Nombres y calificaciones obtenidas en cada evaluación.
4. Lista de candidatos elegibles.
5. Conclusiones y recomendaciones

El informe de resultados, deberá ser puesto a disposición de quienes se hubieran postulado a la convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de apelación.

## **12. Elección del Candidato**

El Director o la máxima autoridad de la que dependa el puesto vacante, tendrá a su cargo la elección del candidato que a su juicio considere más idóneo para ocupar el puesto, de acuerdo al informe de resultados, procurando privilegiar al mejor candidato, asumiendo en todo caso, la responsabilidad por la decisión adoptada.

Los postulantes tanto internos como externos, podrán apelar ante el Ministro de Defensa, cuando habiendo participado en una convocatoria, consideren que el resultado es adverso por trato discriminatorio o injusto.

## **13. Nombramiento**

El nombramiento establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la Prefectura y la persona que ingresa a la Institución, o con el servidor que fuera promovido.

- a. La Unidad de Recursos Humanos hará conocer la designación al elegido mediante memorándum, comunicándole la fecha de



incorporación, la unidad donde desarrollará sus funciones, el ítem que corresponde, el cargo que ocupará y el nivel salarial correspondiente.

- b. Antes de su nombramiento, el servidor público deberá presentar los documentos que la Institución requiera, originales o legalizados, para acreditar su situación personal y profesional.

Los originales de los documentos personales serán devueltos al interesado una vez se haya incorporado al Ministerio, debiendo quedar en poder de la Unidad de Recursos Humanos copias en su "Carpeta de Antecedentes".

- c. Para el caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato suscrito entre el Ministerio y el servidor público contratado.
- d. Los expedientes de los postulantes no aceptados serán devueltos, debiendo quedar constancia en la PDLP acuse de la devolución.

## **1. Posesión**

El nombramiento del personal estará a cargo del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, surtirá efecto desde el momento de su posesión. Su retribución se computará a partir de esta fecha.

## **2. Inducción**

El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos hará conocer al servidor recién incorporado el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, el Programa Operativo Anual del Ministerio, el Programa Operativo Anual de la Dirección, el Programa Operativo Anual del Puesto, el Formulario de Análisis y Descripción del Puesto correspondiente y otra documentación que la autoridad vea conveniente.



El Jefe Inmediato Superior es el responsable de hacer conocer formalmente, al servidor recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, planes, programa operativo anual y actividades del Ministerio y de la unidad a la que se incorpora, así como los objetivos y actividades del puesto que asume y las normas a cumplir.

### **3. Evaluación de Confirmación**

Los servidores públicos recién incorporados a la Prefectura y los promovidos, se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto dentro de los tres primeros meses de servicio. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.

#### **PROCEDIMIENTO**

1. Para llevar a cabo la evaluación de confirmación se utilizará el formulario de EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
2. El resultado determina la continuidad del Servidor Público en el puesto.
3. El servidor público podrá apelar el resultado de la evaluación

#### **7.5.3 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN**

El subsistema de capacitación es el encargado de llevar a cabo un proceso de calificación de los recursos humanos en función a las necesidades de la Institución, la unidad encargada de dirigir este proceso es la de Recursos Humanos, sin embargo, se implementa en toda la organización en coordinación con todos los jefes de unidad, departamento o división.

El subsistema de capacitación es considerado como aquel que más beneficia a la parte laboral, por ello, sirve como instrumento de motivación a los trabajadores y funcionarios.



Para llevar a cabo la capacitación en primera instancia se debe conocer las necesidades de especialización en cada una de las áreas de trabajo, este primer objetivo debe tener la participación de los jefes de Unidad, quienes harán conocer su propósito a la Máxima Autoridad Ejecutiva, quien debe aprobar el proceso. Los temas a capacitar deben plantearse en base a las necesidades de la Institución, pueden ser temas generales que den cobertura a todas áreas funcionales o temas específicos dirigidos a unidades o departamentos específicos.

El subsistema de capacitación puede ser aplicado luego de la actividad que desarrolla el subsistema de dotación de personal, pues, una vez reclutado y seleccionado los recursos humanos, estos ya deben contar el beneficio de ser instruidos (proceso de inducción) o por lo menos informados de las tareas a realizar, para posteriormente ser capacitados en temas más complejos.

La capacitación a su vez promueve un proceso de evaluación de casi va paralelamente al proceso de capacitación, pues, desde el inicio de actividades de cada uno de los funcionarios y empleados públicos, luego de haberles instruido respecto a las tareas a realizar, tienen que ser evaluados durante un período de prueba.

### **1. Procesos de Capacitación**

El Subsistema de Capacitación comprende los procesos de:

- a) Detección de necesidades.
- b) Programación.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación.

### **2. Detección de Necesidades**

La demanda de capacitación de los usuarios será identificada a través del análisis y evaluación de los procesos y de las tareas; la evaluación del desempeño y otras derivadas del propio desarrollo de la Institución, así como las



falencias y potencialidades de los servidores públicos. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, que orientará su atención a atender necesidades prioritarias que posibiliten mejorar el funcionamiento integral de su unidad.

EL FORMULARIO DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION debe ser llenado una vez al año por cada Director de la PDLP que deberá considerar las necesidades de capacitación y desarrollo de todos los servidores públicos bajo su dependencia. A partir de la información obtenida con este formulario se elaborará el Programa de Capacitación.

### **3. Programación de la Capacitación**

Se sustenta en la detección de necesidades y establece de manera integral: objetivos, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos, estándares de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

La Unidad de Recursos Humanos en coordinación con las Direcciones y Asesorías, elaborará el Programa Anual de Capacitación, el mismo que será incluido en la Programación de Operaciones Anual Institucional y se traducirá en un presupuesto de capacitación a ser considerado a su vez en el presupuesto de la Prefectura.

La selección de participantes quedará a cargo de los Directores y Jefes de Unidad respectivos, en directa coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.

### **4. Ejecución de la Capacitación**

La ejecución del programa de capacitación se realizará bajo la coordinación de la Unidad de Recursos Humanos, conforme a la programación y a los recursos presupuestados.



---

## PROCEDIMIENTO

La puesta en marcha de cada curso, deberá ajustarse a la manera cómo fue planificado.

### I. Confirmación de fechas, duración y horario

Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos la definición de las fechas en las que se deben realizar los cursos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Velar por el cumplimiento del orden de importancia de los temas propuestos.
- b. Evitar la realización de cursos simultáneos para no dispersar la atención y disminuir el control.
- c. Evitar en lo posible la realización del curso durante horarios de trabajo. En los casos en que no sea posible, se buscará la menor utilización posible del horario de oficina.

### II. Contratación formal de instructores

El Jefe de Recursos Humanos deberá hacer las gestiones administrativas respectivas, cuando corresponda, para que se formalice la contratación de instructores para un curso determinado.

### III. Impresión del programa y el material

Con anticipación, el instructor deberá entregar el material didáctico a la Unidad de Recursos Humanos para reproducir este material. Adicionalmente, se reproducirá el programa del instructor seleccionado, y repartirá a los participantes del curso.

### IV. Preparación de medios y materiales de apoyo





La Unidad de Recursos Humanos deberá tomar precauciones en cada caso, sobre la preparación de equipos auxiliares de apoyo como pizarras, proyectores, grabadoras, pantallas, equipo de amplificación y otros materiales que requiera el instructor.

#### **V. Contacto con los participantes**

La Unidad de Recursos Humanos, comunicará a los participantes con anticipación, haciéndoles llegar simultáneamente el programa del curso. Luego, les hará llegar el material preparado por el instructor.

#### **VI. Desarrollo del evento**

Durante la realización del curso, la Unidad de Recursos Humanos mantendrá contacto permanente con el instructor, con el propósito de asistirle en todos los requerimientos complementarios que resulten pertinentes. Por otra parte, deberá mantener un "Control de Asistencia".

### **5. Evaluación de la Capacitación**

Establece, el término de cada acción de capacitación, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en la programación de la Institución, el nivel de conocimientos, destrezas o actitudes alcanzado por los participantes y permite ajustes en el contenido, las técnicas y métodos educativos empleados.

La Unidad de Recursos Humanos realizará la evaluación de la capacitación en coordinación con los jefes inmediatos superiores del personal capacitado.

Todo evento que se realice internamente en la Prefectura debe ser evaluado en sus resultados, con los siguientes propósitos.



1. Determinar el grado de aprovechamiento de los participantes.
2. Detectar las cualidades del instructor contratado.
3. Comprobar el grado de utilidad y su relación con el trabajo del curso.

## **6. Evaluación de los Resultados de Capacitación**

Establece el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas, así como su impacto en el desempeño laboral. Estará a cargo del jefe inmediato superior del personal capacitado en coordinación de la Unidad de Recursos Humanos.

## **7. Capacitación Financiada con Otros Recursos**

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal, a través de su unidad especializada, definirá las políticas dirigidas a mejorar la eficiencia de la capacitación financiada con recursos distintos a los presupuestados en la Prefectura.

## **8. Becas**

La PDLP dentro de su programa de capacitación, podrá patrocinar a los servidores públicos para obtener becas de capacitación, entrenamiento, mejoramiento y estudios de post-grado, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el Reglamento de la Ley Financial.

La Unidad de Recursos Humanos, centralizará toda la información relativa a cursos, seminarios y becas de especialización a realizarse en el exterior.

## **9. Pasantías**

Con el propósito de preparar futuros servidores en áreas de actividad especializada, la PDLP podrá admitir pasantías de profesionales, egresados y técnicos destacados o disponer la participación de sus servidores públicos con



alto potencial de desarrollo, en pasantías de otras Instituciones u organismos nacionales o internacionales.

### **Fomento a la Capacitación**

La Institución fomentará:

1. La iniciativa de formación del personal para seguir estudios superiores, cursos a nivel de técnico medio o superior que estén relacionados con las actividades propias de la PDLP, concediendo tolerancia de dos horas diarias como máximo en el horario de trabajo de acuerdo a ley.
2. La investigación y publicación de temas de interés institucional y reconocerá la iniciativa del personal.

### **Participantes de la Capacitación**

La participación de los servidores públicos en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso:

1. Tratándose de programas de capacitación destinados a atender necesidades detectadas por discrepancias en el desempeño o por actualización en los procesos vinculados con el puesto de trabajo, tendrá carácter obligatorio.
2. Tratándose de programas de capacitación destinados a atender necesidades para el desarrollo del potencial personal de los servidores públicos, será de carácter voluntario.

Los servidores públicos que hubieran obtenido evaluaciones del desempeño satisfactorias y/o posean potencial de desarrollo, tendrán prioridad en la participación del programa de capacitación, citados en el inciso b. de éste artículo.



---

#### 7.5.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

El subsistema de evaluación, significa un proceso de permanente seguimiento del desempeño de los recursos humanos. La evaluación no es una función específica de la Unidad de Recursos Humanos, sino más bien, implica una actividad generalizada en toda la organización y que tiene como actor preponderante a los Jefes de cada Unidad, éstos son quienes deben supervisar a sus inmediatos subordinados e informar de su desempeño a su superior inmediato, quien a su vez debe informar del desempeño de todos sus subordinados a su superior inmediato si es que lo hubiere.

Todo este proceso concluye en la elaboración de informes de requerimiento de personal o remoción de algún funcionario a la Unidad de Recursos Humanos, quien en base a la evaluación realizada a todos y cada uno de los funcionarios tomará los recaudos necesarios para dotar de los recursos humanos necesarios a cada una de las unidades.

La evaluación del desempeño implica el análisis de muchos factores y se constituye en uno de los subsistemas de mayor complejidad, por ello, se dispone de instrumentos de evaluación que permiten medir diversos aspectos de las personas como por ejemplo: las habilidades gerenciales, que implica a su vez la capacidad para dirigir, planificar, organizar y controlar; también se toma en cuenta elementos como la capacidad para tomar decisiones, trabajo en equipo, expresión y comunicación; asimismo, se evalúan las actitudes y el potencial que detentan.

Los resultados del proceso de evaluación necesariamente repercuten en el proceso de movilidad funcionaria, ya que la información que se obtenga de la evaluación se tomará decisiones respecto a las necesidades de remover los cargos.



---

### **7.5.5 SUBSISTEMA DE RETRIBUCIÓN**

El subsistema de retribución, requiere estar integrado a los demás subsistemas pues, se deben tomar en cuenta por ejemplo, factores relacionados con la evaluación del desempeño para que en función a los cargos asignados por el subsistema de dotación de personal, se defina la retribución del trabajo que realizan los empleados y funcionarios.

Este subsistema, al igual que la anterior también abarca a toda la institución, para ello se debe elaborar las planillas correspondientes, en base, a las categorías asignadas y los años de antigüedad.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta la planificación de las vacaciones, factor muy importante en el subsistema de retribución, que además tiene repercusiones en la motivación del personal.

### **7.5.6 SUBSISTEMA DE MOVILIDAD FUNCIONARIA**

La importancia de la movilidad funcionaria debe radicar en brindar a la organización un ambiente adecuado de trabajo donde cada uno de los participantes, se acople y/o adecue aceptablemente con sus compañeros de trabajo y con las tareas que le fueron asignadas.

Este subsistema está íntimamente ligado al subsistema de dotación de personal, de capacitación y el de evaluación, paralelamente al movimiento de estos subsistemas se va procesando el de movilidad funcionaria.

Por tanto, los instrumentos que utilizan los subsistemas mencionados y la información que generan sirven de base de datos para el subsistema de movilidad funcionaria, por tanto, es importante que la información que maneja la



Unidad de Recursos Humanos esté adecuadamente registrada y sea accesible cuando se la requiera.

### **7.5.7 SUBSISTEMA DE REGISTRO**

Este subsistema se convierte en la base de datos del Sistema de Recursos Humanos, su actividad se desarrolla en toda la Prefectura, todo informe, memorándum, circular, etc. es registrado por este subsistema. Por lo tanto, su función es tan importante como de cualquier otro.

En la actualidad se hace imprescindible el uso de sistemas informáticos para registrar la información y obtenerla precisa y rápidamente cuando se la necesite. Además, el subsistema de registro, debe coadyuvar a los procesos de toma de decisión en todos los demás subsistemas, además de cumplir con la función fundamental de ser la base para la planificación y el control.

En tal sentido, su interrelación abarca a todo el Sistema de Recursos Humanos, y se centra en la Unidad de Recursos Humanos.

Todos los subsistemas descritos anteriormente deben hacer uso de los mismos instrumentos, cuales son: el manual de organización, los manuales de funciones organizados para cada subsistema, y el manual de procedimientos que debe implementarse. Además, su funcionamiento debe estar normado, para ello se debe hacer uso del reglamento específico.

### **7.6 NIVELES DE CARGOS A SER INSTITUCIONALIZADOS**

4°	Jefe de Unidad
5°	Encargado
6°	Profesional
7°	Técnico – Administrativo
8°	Auxiliar
9°	Servicios



---

## **7.7 PLANIFICACION Y APLICACIÓN DE LA INSTITUCIONALIZACION**

La propuesta en ejecución de la estrategia de institucionalización de la PDLP, comprenderá un conjunto de actividades sustantivas y críticas, las actividades son importantes porque contienen a un conjunto de tareas que constituyen a la aplicación de la estrategia de institucionalización y son actividades críticas porque su aplicación parcial o no ejecución ponen en peligro el logro de los objetivos propuestos por la estrategia de institucionalización. En el siguiente cuadro de Actividades del Modelo de Institucionalización se presentan estas actividades enumeradas por programas.

### **7.7.1 CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION**

A continuación se presenta el cronograma de trabajo para llevar a cabo la aplicación del Modelo de Institucionalización de Cargos en la Prefectura del Departamento de La Paz, mediante el cronograma se establece las actividades que cuenta de 2 fases, el seguimiento a realizarse por un determinado tiempo y los principales responsables de la ejecución.







---

## CONCLUSIONES

En conclusión donde mas falencias existen es la metodología didáctica de servicio a la ciudadanía y la elaboración de distintos proyectos de capacitación interna dentro de la prefectura, sino el problema está en la aplicación y realización que se hace de ésta, el mal entendimiento de fondo y no de forma, lo cual no quiere decir que sea culpa de los Funcionarios Públicos, sino de la falta de preparación por parte de los mismos coordinadores de Recursos Humanos, que no tuvieron una oportunidad de asistir a estos cursos por diversas razones: espacio, tiempo, factor económico y otros.

## RECOMENDACIONES

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implican la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente.

El adiestramiento a menudo está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van ejecutarse.

Sus objetivos serán:

- a) Productividad: las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- b) Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implementados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.



El primer tipo de capacitación analizada es la más efectiva, porque el personal se siente mas cercanamente vinculado a la cuestión tratada en tanto que a la otra capacitación inducida por lo general es impuesta por la dirección empresaria por lo que el personal, con harta frecuencia la toma sin mucho interés. Con lo apuntado no se quiere insinuar la tesis de que tal método resulte improductivo, sino que, para que el mismo llene el objetivo proyectado y deseado deberá ser programado como una comunicación personal. En otras palabras tendrá que ser dirigida a grupos relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés laboral particular de sus componentes.

No debe olvidarse que cuando más capacidad sea una persona, más exigente será por lo que debe implementarse paralelamente la política de capacitación con la de satisfacción de recursos humanos. Un trabajador con un vivo sentimiento de frustración puede consiente o inconscientemente, causar un grave perjuicio a la empresa cuando mayor sea su nivel de capacitación, mayor será el perjuicio que pueda coaccionar. Por tales razones y en otras palabras, queremos resaltar que todo programa de capacitación debe adecuarse en forma paralela a la introducción de una política de relaciones públicas interna, su pena de caer en graves riesgos para la organización.

c) Plantación de los Recursos Humanos: la capacidad y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

d) Prestaciones indirectas: Mucho trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Espera que la compañía



pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

e) Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

f) Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

g) La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

h) La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

i) Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama mas amplia de conocimientos, una mayor adquisición de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio mas grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

## BIBLIOGRAFIA

- AMARO GUZMAN Raymundo, Principios de Administración Pública. Costa Rica. 1999.
- BOU GASCONS, Joaquín. Dirección General. Editorial cultural España Segunda Edición. 1985.
- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. 1993.
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. 1992.
- DONNELLY, James y Otros. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Editorial IRWIN. México. 1996.
- ECHEVARRIA, Koldo y MENDOZA, Xavier. La especificidad de la Gestión Pública: El concepto de "Management Público". 2003.
- GOMEZ CEJA Guillermo, "Sistemas Administrativos – Análisis y Diseño".2000.
- HERNANDEZ Diego, "Administración de Corporaciones Locales" Edición. Atm. Madrid, 1998.
- HERNANDEZ, Roberto y otros. "Metodología de Investigación" Editorial McGraw-Hill. México. 1996.
- Koontz Harold, WEHRICH Heinz. Administración, Editorial. McGraw-Hill. México. 1995.

- MALATESTA Errico, citado por Ramón Germinal en vivir en el alambre y otros escritos, Edición Likiniano Elkartea, Bilbao, 2005.
- ORELLANA, Ignacio. Relaciones Públicas Mindef. Ministros de defensa. 1991.
- POZO NAVARRO Fernando “Dirección por Sistemas.” Editorial. Limusa. Madrid. 1988.
- Estatuto del Funcionario Público Ley 2027. Gaceta Oficial de Bolivia. La Paz- Bolivia. 1999.
- Informe de Evaluación SAYCO, Contraloría General de la República.
- Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO). Gaceta Oficial N° 2034 La Paz- Bolivia.
- Normas Básica del Sistema de Administración de Personal. Resolución Suprema N° 217064, de fecha 23 de Mayo de 1997. La Paz- Bolivia.