

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



TRABAJO DIRIGIDO.

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO PARA
EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO DE LA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

TUTOR ACADEMICO:

Lic. Msc. FEDERICO FREUDENTHAL REA.

TUTOR INSTITUCIONAL:

Lic. Adm. RUBEN PEREZ FELICIANO.

POSTULANTE:

MARCO ANTONIO RIVERA ZEBALLOS.

**LA PAZ - BOLIVIA
2007.**

DEDICATORIA.

A Dios todo poderoso, por haberme llevado al camino de éxito y superación con perseverancia, fuerza, coraje y valentía, para poder afrontar los retos en la vida profesional.

A la memoria de la persona que me dio la vida mi Madre Nelly Zeballos de Rivera, que no esta físicamente con migo, pero la tengo presente en cada momento dentro de mi corazón y es ella la que abre el camino de superación.

A mi ejemplares padres, Eloy Rivera Pozo y Nelly Zeballos de Rivera que no esta presente pero en espíritu y quienes fueron mis primeros maestros y seguirán siendo A mis Hermanos Fernando, Maria Isabel, Yemi Paola, A mis sobrinos Adrián, Jaime, Lucho, Christopher, Yerran din, a mi Tía Luisa mi segunda madre y a mi cuñado Ing. Rubén Zelaya y gracias a todos ustedes por haberme comprendido y apoyado desinteresada mente.

Marco Antonio R.

RECONOCIMIENTO Y GRATITUD.

Mi Sincero Agradecimiento A:

A la Casa de Estudios Superiores, Universidad Mayor de San Andrés, por habernos brindado la excelencia Académica, capaces de responder a las necesidades de la Sociedad y tener competitividad en el marco profesional. Muchas gracias por ser la Institución que nos ha formado profesional durante los años que nos tocó desempeñar como estudiantes.

Al Lic. Adm. Msc. Jorge Riveros Salazar Director de la Carrera de Administración de Empresas, por haber hecho posible de firmar convenio Institucional, con la Prefectura del Departamento de La Paz, para realizar el trabajo Dirigido en pos de de nuestra titulación a nivel licenciatura.

Al Dr. Boris Montaña Borda, Director de la Unidad de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, como el representante de la Institución receptora de los alumnos egresados y a todo el personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, que gracias a su cooperación y sobre todo por habernos brindado la confianza para que nos sintiéramos como parte de la Institución y el pequeño aporte que dimos a la Prefectura de La Paz.

Al Lic. Msc. Federico Freudenthal Rea, por haberme asesorado en la realización del presente trabajo, sin el apoyo y orientación de su persona, hubiera sido difícil alcanzar nuestros objetivos.

Agradecimiento a los docentes de la carrera, con excelente formación académica que se esfuerzan por elevar la capacidad y formación profesional, muchas gracias por los conocimientos impartidos.

Al Lic. Adm. Rubén Pérez Feliciano, por haberme colaborado para que el trabajo dirigido se lleve adelante hasta su culminación de una manera exitosa.

Marco Antonio R.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN

Pág.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.- ANTECEDENTES.....	1
1.1.- MISIÓN.....	3
1.2.- VISIÓN.....	3
2.- UBICACIÓN.....	3
3.- DIAGNÓSTICO.....	3
4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
5.- CUALES SON LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	4
6.- JUSTIFICACIÓN.....	5
7.- OBJETIVOS.....	5
7.1.- OBJETIVO GENERAL INSTITUCIONAL.....	5
7.2.- OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	5
8.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
9.- METODOLOGIA	7
9.1.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	7
9.2.- INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS.....	7
10.- TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	8

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	10
2.1.- LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	10
2.2.- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)	11
2.3.- FUNCIÓN DE EVALUACIONES DE LA EFICIENCIA DE PERSONAL	12
2.4.- DEFINICIÓN EFICIENCIA Y EFICACIA	13
2.5.- PROCESOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.....	13
2.5.1.- PROGRAMACIÓN.	13
2.5.2.- PROGRAMACIÓN (POAI)	14
2.5.3.- EJECUCIÓN.....	15
2.6.- QUE ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
2.6.1.- DEFINICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
2.6.2.- CARGO.....	17

2.6.3.- PUESTO.17	
2.6.4.- POR QUE SÉ DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	18
2.6.5.- QUIEN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	18
2.7.- IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN	19
2.8.- QUE SON LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	20
2.9.- COMO Y CUANDO EVALUAR	21
2.10.- QUIEN ES EL EVALUADOR	21
2.11.- METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
2.11.1.- ESCALA DE PUNTUACIÓN	23
2.11.2.- LISTA DE VERIFICACIÓN	23
2.11.3.- MÉTODOS DE SELECCIÓN OBLIGATORIA.....	23
2.11.4.- MÉTODO DE VERIFICACIÓN DE CAMPO	24
2.11.5.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE GRUPOS.....	24
2.11.6.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	25
2.11.7.- AUTO EVALUACIONES	25
2.11.8.- EVALUACIONES PSICOLÓGICAS.....	25
2.12.- TEORIA DE SISTEMA.....	26
2.13.- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL MARCO DE LA LEY 1178	27
2.14.- LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	30

CAPITULO 3

MARCO LEGAL

3.1.- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO.....	34
3.2.- LEY N°. 1178 (SAFCO) DE LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	35
3.3.- LEY N°. 1654 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA	36
3.4.- LEY N°. 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.....	37
3.5.- LEY DE ORGANIZACIÓN DE PODER EJECUTIVO.....	39
3.6.- REGLAMENTO A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO.....	41
3.7.- REGLAMENTO INTERNO DEL SISTEMA DE ADMIISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ .	42
3.8.- DECRETO SUPREMO N°. 26115 NORMA BÁSICAS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PERSONAL	43

CAPITULO 4

DIAGNOSTICO

4.1.- INTRODUCCIÓN.....	48
4.2.- ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.....	49
4.3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA.....	49
4.3.1.- ANÁLISIS INTERNO.....	50
4.3.2.- ANÁLISIS EXTERNO.....	54
4.3.3.- OBJETIVOS	59
4.4.- UNIVERSO Y TEMAÑO DE LA MUESTRA.....	61
4.4.1.- UNIVERSO.....	61
4.4.2.- RESUMEN	64
4.4.3.- MUESTRA	64
4.5.- ANÁLISIS SITUACIONAL.....	66
4.6.- RESULTADOS	67
4.6.1.- ENTREVISTA.....	67
4.6.2.- CUESTIONARIO.....	68
4.7.- CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	74

CAPITULO 5

PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCIÓN.....	76
5.2.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	78
5.2.1.- OBJETIVO GENERAL.....	78
5.2.2.-OBJETIVO ESPECÍFICO	78
5.2.3.-INFORMACIÓN PROVENIENTE DE LA EVALUACIÓN.....	79
5.3.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	79
5.3.1.- MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	79
5.4.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO (APO)	79
5.4.1.-CONSIDERACIONES PREVIAS.....	80
5.4.2.-OBJETIVOS ORGANIZACIONALES GLOBALES.....	81
5.4.3.- OBJETIVOS INDIVIDUALES ESPECÍFICOS.....	82
5.4.4.- DESEMPEÑO DEL TRABAJO.....	83
5.4.5.- REVISIÓN CONTINÚA DEL AVANCE	83
5.4.6.- EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO.....	84
5.5.- EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS.....	85

5.5.1.- CARACTERISTICAS LABORABLES.....	85
5.5.2.- CARATERISTICAS PERSONALES.....	86
5.5.3.- RELACIONES INTERFUNCIONALES.....	87
5.5.4.- APLICACIÓN DEL FORMULARIO.....	88
5.5.5.- CONSIDERACIONES PREVIAS	93
5.6.- CALIFICACIÓN DE LOS FORMULARIOS	93
5.6.1.- LLENADO DE FORMULARIO.....	93
5.6.2.- RESULTADOS PRELIMINARES	93
5.7.- RETROALIMENTACIÓN	96
5.8.- EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	97
5.9.- POLITICA DE MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS ..	98
5.10.- PROPUESTA	99

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.-CONCLUSIONES	101
6.2.- RECOMENDACIONES	102

ANEXOS

- 1°. ORGANIGRAMA.
- 2°. CUESTIONARIOS.
- 3°. FORMULARIOS.**
- 4°. BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Esto con lleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerencial los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad. La Administración Pública no escapa de estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos componente más delicado y complejo, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

Parece evidente que una gestión eficaz de los Recursos Humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer un objetivo fundamental. La gestión del Desempeño está estrechamente vinculada a la Evaluación de las competencias, del potencial y a los resultados obtenidos, lo que permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo a la vez que constituye un ente motivador del mismo y su Desempeño respecto a las nuevas exigencias, que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta, dando respuesta en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

Las Promociones se apoyan cada vez más en la competencia de los individuos, por lo que el concepto de Evaluación del Desempeño, de evaluación del potencial y desarrollo de carrera prevén la evolución futura de los Recursos Humanos dentro la organización.

El principal objetivo del sistema de Evaluación del Desempeño es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo, mediante la satisfacción del cliente, ligando la Evaluación de un individuo o de una Unidad organizacional con los indicadores de satisfacción del cliente. Es este último quien define la meta del mejoramiento y quien juzga si se alcanzaron los resultados.



ASPECTOS GENERALES

Prefectura de La Paz.



CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.- ANTECEDENTES.

De acuerdo al Art. 109 Capítulo 3 de la Reforma de la Constitución Política del Estado, Ley 1615 del 6 de Febrero de 1995, ratifica el funcionamiento de las Prefecturas, originalmente establecido por el Art. 5 de la primera 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 comandados 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.

En este sentido la Prefectura del Departamento de La Paz al igual que las demás entidades e instituciones públicas deben efectuar el programa de operaciones POA's de las Áreas Funcionales (Afs) de su dependencia los que constituyen el instrumento que para el logro de los objetivos de gestión: definen las operaciones necesarias, estima tiempos de ejecución determina los recursos, designa a los responsables por el desarrollo de las operaciones y establecen indicadores de Eficiencia y Eficacia de los resultados a obtenerse.

La Prefectura del Departamento de La Paz, esta en cargada de velar por la correcta aplicación y el cumplimiento de los sistemas que regula la Ley de Administración y Control Gubernamental.



La actual estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz, se encuentra circunscrito en un conjunto de disposiciones legales, de entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Ley 1654 Ley de descentralización Administrativa del 28 de julio de 1995.
- Decreto supremo No.25060 del 2 de Julio de 1998 Estructuras de las Prefecturas del Departamento.
- Decreto Supremo No.24997 del 3 de Marzo de 1998 de los Consejos Departamentales.
- Decreto Supremo No.26767 del 9 de Agosto del 2002 modificado parcialmente el Decreto Supremo No.25060 del 2 de Junio de 1998 Estructura de las Prefecturas Departamento.
- Resolución Administrativa Prefectural RAP. No. 03 del 3 de Febrero del 2004.

Los objetivos que impulsaron a la conformación de la nueva estructura organizacional, se encuentra en función a los siguientes aspectos relacionados al funcionamiento y articulación de la entidad:

- Dar mayor funcionalidad administrativa, a la Prefectura del Departamento.
- Coadyuvar a la consecución de los objetivos de gestión.
- Cumplir las normas básicas de la Ley 1178(SAFCO).
- Evitar futuras observaciones por parte de la Contraloría General de la República.
- Evitar malas interpretaciones sobre los niveles jerárquicos de la estructura.



1.1.- MISIÓN.

La Misión de la Prefectura del Departamento de La Paz, es la Institución responsable de promover el desarrollo departamental y mejorar la calidad de vida de los pobladores del Departamento de La Paz a través de la implementación de Estrategia de Desarrollo del Departamento (PDDES)¹, en el marco de lo establecido en el Artículo 5to° de la Ley de descentralización Administrativa, desarrollando estas atribuciones bajo criterios de Eficacia, Eficiencia y Transparencia. **Fuente:** POA - PRESUPUESTO 2007.

1.2.- VISIÓN.

La Visión de la Prefectura es de mejorar la Administración del Gobierno Departamental bajo parámetros de Eficacia, Eficiencia y Transparencia durante la gestión 2006 y 2011 de manera que contribuya a mejorar el capital humano bajo responsabilidad de las Área Funcionales de la Prefectura, con miras al proceso político y Administrativo de Autonomías Departamentales. **Fuente:** POA - PRESUPUESTO 2007.

2.- UBICACIÓN.

La Prefectura del Departamento de La Paz, que se encuentra ubicada entre las calles Comercio 1200, Esq. Ayacucho del Departamento de La Paz.

3.- DIAGNÓSTICO.

Un análisis del diagnóstico de los Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, requiere de considerar la integridad organizacional y funcional en torno a los propósitos institucionales y departamentales de largo, mediano y corto plazo.

¹ (PDDES) Plan De Desarrollo Económico y Social.



La legitimidad institucional y de poder de la Prefectura del Departamento pasa por lograra altos niveles desempeño, transparencia, gobernabilidad y efectividad de los Recursos Humanos en la operacionalización de las políticas regionales. Una primera Evaluación Institucional nos muestra la aplicación parcial de los Sistemas administrativos establecidos por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Estará adecuadamente implementado el Sistema de Administración de Personal, específicamente en su Subsistema de Evaluación del Desempeño? ¿Contribuirá Adecuadamente la Implantación del SAP, y las políticas institucionales de Recursos Humanos al desarrollo de su capacidad orgánica e institucional, permitiendo continuidad, eficiencia, eficacia, transparencia y economía en la gestión Institucional?

5.- CUALES SON LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

- 1) APLICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL SAP.- Con relación al Subsistema de Movilidad del Personal, se pudo advertir discrecionalidad en las altas y bajas y movimiento del Personal, ya que no se cumplieron con los procedimientos de reclutamiento, selección de personal, transferencias, promociones y rotación, debido a la alta influencia del factor político en las designaciones, no se contrata personal idóneo en los diferentes puestos.
- 2) REGLAMENTO INTERNO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP) DE LA PDLP.- Se pudo observar que esta normativa en general tiene un bajo nivel de aplicación en lo que se refiere a todos los subsistemas, principalmente el referido a los procesos de Evaluación del Desempeño, esta situación contraviene la Norma Básica del SAP.



- 3) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (PEI).- La ausencia de planificación estratégica PEI, específicamente que permita orientar el accionar de las distintas instancias organizacionales de la Prefectura.

6.- JUSTIFICACION.

Es el de Programar y Ejecutar el proceso de Evaluación del Desempeño en coordinación con cada una de las direcciones de la entidad y lo que establece la Ley 1178 (SAFCO) y las Normas Básicas de Personal (SAP) y su Reglamento Interno de la Prefectura de La Paz.

7.- OBJETIVOS.

7.1.- Objetivo General Institucional.

Diseñar e implementar la Evaluación del Desempeño para el personal de la Prefectura de La Paz que permita mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos contribuyendo de esta manera al cumplimiento de la misión y el mejoramiento en el logro de los objetivos planteados por la Institución. Y de lo que establece dentro del marco legal de la Ley 1178 y el SAP.

7.2.- Objetivos Específicos.

La consecuencia del objetivo general requiere de lograr:

- Realizar un diagnostico, que permita analizar y verificar la situación actual de los Recursos Humanos dentro la Prefectura, es decir, que se busca indagar Falencias con los que tropieza la Institución, esto coadyuvar a la solución de los mismos. Para tal efecto se utilizara el FODA para conocer



los fenómenos y tendencias del ambiente interno y externo que permitan plantear un modelo estratégico.

- Llevar Acabo Evaluación del Desempeño que permitirá medir y determinar las condiciones del personal, lo que mejorar la capacidad en su cargo y promover su pleno empleo, en la Prefectura de La Paz.
- Implementar Mediante la Evaluación del Desempeño las políticas y estrategias adecuadas en el marco del SAP y su reglamento interno, potencialidades para el desarrollo de los Empleados Administrativos de la Prefectura del Departamento de La Paz.,
- Contribuir a la Institución implementado técnicas administrativas que incorporen un modelo de Sistema para la Evaluación del Desempeño, en el marco del Sistema del SAP y el Reglamento Interno de la Institución esta importante Institución Pública como ser la Prefectura del Departamento de La Paz.

8.- ALCANCE DE LA INVESTIGACION.

El Ámbito de la presente Investigación se llevo acabo en la Dirección de Recursos Humanos (RR.HH) Dependiente de la Secretaria Administrativa Financiera, de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El alcancé comprende las Áreas investigadas en la Institución tales como: Secretaria Administrativa y Financiera, Dirección de Tesorería y Crédito Público, Dirección Administrativa, Dirección de Contabilidad, Dirección de Licitación y Concesiones, Dirección de Presupuestos, Dirección de Recursos Humanos, de la Prefectura del Departamento de La Paz y que permita el desarrollo de una planificación estratégica, mediante el relevamiento adecuado y sistemático de la



Información proporcionada. Y así se contribuya de esta manera al cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la Institución en la Gestión 2006 – 2011 (PEI)².

9.- METODOLOGIA.

9.1.- Método de Investigación.

Para la elaboración del presente Plan estratégico institucional se empleo las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP) y la Ley 1178 (SAFCO) de Administración y Control Gubernamental y Estatuto del Funcionario Público la Ley 2027.

9.2.- Instrumentos Metodológicos.

La metodología aplicada para la realización del presente trabajo, está de acuerdo a la naturaleza de los objetivos señalados y las características del trabajo e información que se tiene en la Institución.

Método Descriptivo.

El Método descriptivo tiene el propósito de señalar la forma como se manifiesta los diferentes fenómenos en la unidad sujeto de investigación. En otras palabras busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar³.

² (PEI) Planificación Estratégica Institucional.

³ Hernández R, Fernández Carlos B. (1997). “Metodología de la Investigación” Ed. Mc Graw – Hill México Pág .60.



Método Deductivo.

Para la realización del presente trabajo, también se ha utilizado el método Deductivo que es una forma de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a hechos y principios particulares.

Matriz FODA.

Se aplicará este instrumento como método de diagnóstico para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución. Posteriormente se realiza un análisis, mediante la matriz **FODA** ya que es un proceso de investigación que permite reunir información tanto del entorno como la propia Institución, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la Institución.

10.- TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Las técnicas más frecuentes que se utilizaron en la recolección de datos, son:

a) Fuentes Primarias

® Observación Directa.

Consiste en recibir información a través de la acción de observar los hechos, cosas, sistemas y personas en la organización. Esta técnica es ejecutada en el mismo lugar de los hechos y ésta destinada a obtener datos, para luego plantear una serie de preguntas, que se utiliza en los cuestionarios.



® **Entrevistas.**

Como investigación primaria se acude a la técnica de la entrevista la misma que fue realizada a todos los Funcionarios de las Direcciones y Unidades directamente relacionadas con la gestión prefectural.

® **Cuestionarios.**

Para realizar el levantamiento de información, validar, corroborar y diagnosticar a la institución, se utiliza los cuestionarios definidos en función a las características de la investigación, los sujetos de investigación, el orden sistemático, cronológico, y secuencial que este instrumento debe contener, todo esto obedece a un plan de investigación previamente diseñado y consensuado con los tutores.

b) Fuentes Secundarias.

Para la investigación los Documentos que fueron de Estudio y análisis fueron esencialmente aquellos que se pudo conseguir dentro la Prefectura tales como:

- ® Reglamento Interno de Personal.
- ® Informes Administrativos.

Revisión Bibliográfica.

En desarrollo de este trabajo la técnica utilizada fue la revisión bibliográfica, considerándose para ello principalmente los libros referentes al tema.



MARCO TEORICO

Prefectura de La Paz.



CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

“La Administración Pública es una parte de la ciencia de la Administración cuya base consiste en realizar y desarrollar acciones como el principal instrumento para concretar la misión del Estado, lo que hace decir a muchos que es el factor estratégico del desarrollo Institucional. Si el bien colectivo depende principalmente de la gestión del estado, su administración pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios Políticos, Económicos, sociales y Culturales”⁴. Bajo esta definición, en la Prefectura de La Paz, la administración pública se desarrolla a través de mecanismos de control sobre su gestión y sobre los funcionarios que son los actores fundamentales y sujetos a ser fiscalizados y orientados hacia la satisfacción de las necesidades del Estado y de la Sociedad. El tema, objeto de estudio, se circunscribe plenamente en los alcances dicha definición, particularmente, en el marco del sistema de Administración de Personal.

2.1.- LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Se entiende por Administración de Personal, la forma o formas de organizar y emplear a los hombres para mejor utilización de sus aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias, a fin de obtener su máxima Eficiencia y cooperación en beneficio de ellos mismos y del conjunto.

“La Administración de Personal consiste en la Planificación, Organización, Desarrollo, Coordinación y el Control de técnicas capaces de promover el Desempeño eficiente del personal en la Organización”⁵.

⁴ Guzmán R. Amaro. (1993). “Introducción a la Administración Pública”. Ed. Mac. – Hill. México. Pág. 4

⁵ Chiavenato I. (1988). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Mac. Graw. – Hill. México.



“La Administración de Personal Público, fundamenta las normas y disposiciones contenidas en un régimen estatutario que regula las relaciones las relaciones de trabajo entre el estado y los funcionarios públicos, con la finalidad de Atraer, Seleccionar, Educar, Retener Empleados y Funcionarios Idóneos para procurar la Eficiencia y honestidad en el ejercicio de la función administrativa del Estado”⁶.

En conclusión, la Administración de Personal consiste en orientar los Recursos Humanos organizándolos dinámicamente a fin de lograr los objetivos con un alto grado de Eficiencia. Esto significa que la organización del potencial humano en forma científica, permite alcanzar la finalidad que se desea, con mayor economía de personal y tiempo.

2.2.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO).

La Administración por objetivos (APO) es una técnica que tiene varios años, a pesar de ello sigue vigente, es muy útil si se la aplica convencionalmente por ser la que se ajusta en mayor medida al enfoque de la evaluación de la Eficiencia, que tiene como propósito fundamental, medir el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto.

La Administración por objetivos (APO) se ocupa del “mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza”⁷.

La Administración por objetivos (APO) consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. La Administración por Objetivos (APO), es: “Un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa para un periodo, de tiempo explícito, y que sé retroalimenta con el avance hacia las mismas”⁸. Lo ideal es que estos

⁶ Guzmán R. Amaro.(1993). “Introducción a la Administración Pública”. Ed. Mac. Graw. – Hill. México. Pág. 348

⁷ ODIORNE, George, Ob. Cit. Pág 67.

⁸ Wether, William; Davis, Heith. Ob. Cit. Pág, 198



Objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva; si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos y, a fin de poder efectuar estos ajustes es que el empleado reciba retroalimentación periódica.

En cuanto a los empleados específicos, la APO proporciona objetivos de desempeño de personal individuales. Es de modo que “cada persona realiza una Contribución específica e identificable al desempeño de su unidad”⁹. Por tanto, si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces se alcanzarán las metas de la unidad y los objetivos globales de la organización se harán realidad.

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador, los superiores y los subordinados, definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición en función de los resultados esperados pasando a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los miembros serán evaluados. Analizando el resultado final, el desempeño del personal puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

2.3.-FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE PERSONAL.

La función de Evaluación de la Eficiencia consiste en terminar a través de un proceso permanente en que medida la Programación Operativa Anual Individual ha sido ejecutada por cada funcionario¹⁰.

El objetivo de la función de Evaluación de la Eficiencia es constituirse en un medio desarrollar programas de mejoramiento; servir como uno de los elementos de juicio

⁹ Ídem. Pág 199



para la promoción, inducción, valoración); determinar los estímulos económicos y/o psicosociales y confirmar la permanencia de un funcionario en la Institución

2.4.- DEFINICIÓN EFICIENCIA Y EFICACIA.

La Eficacia, es el “Logro de objetivos y resultados en función de lo programado (sin considerar Recursos ni medios), en función de las condiciones imperantes durante la Gestión”.

La Eficiencia, es el “Logro de los objetivos a menor costo, menor tiempo y/o menor esfuerzo y con el menor número de consecuencias imprevistas” ¹¹.

2.5.- PROCESOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.

La evaluación de la eficiencia consta de dos fases que son:

1. PROGRAMACIÓN.	2. EJECUCIÓN.
-------------------------	----------------------

2.5.1.- Programación.

La programación debe ser elaborada para gestión, tomando como base la aplicación de la Administración por Objetivos que cuenta con los siguientes pasos:

- 1. Identificación de objetivos para la organización** basados en las metas que se desea que la organización logre en la gestión. Deberá ser realizada en forma participativa por el personal de la misma.
- 2. Determinación de objetivos con los subordinados** por medio de una reunión, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto

¹⁰ Mónica Soriano López, Mónica. (2003). “Las 7’s De La gestión de Personal” Pág. 120.

¹¹ Consultores CADES S.R.L, (2003) Curso Taller: Sistema de Programación de Operaciones Pág. 6.



plazo para sus supuestos conjuntamente con sus superiores, llegando de ésta manera a un acuerdo entre las partes.

- 3. Medición de los resultados en comparación con los objetivos** donde el desempeño se evalúa en comparación con los objetivos seleccionados de antemano. Esto lo hacen principalmente los subordinados, lo que alienta a la Auto evaluaciones y al desarrollo.

En la evaluación de la eficiencia basada en el concepto de administración por objetivos los subordinados asumen la responsabilidad de establecer sus propios objetivos a corto plazo, los cuales son reavivados después con sus superiores. El desempeño se evalúa en comparación con los objetivos, actividad que recae fundamentalmente en los propios subordinados, los cuales son alentados a la auto evaluación y al desarrollo personal.

2.5.2.-Programación (POAI).

La función de Programación Operativa Anual Individual establece en concordancia con la función de Cuantificación de la demanda los resultados y/o funciones de cada puesto; los requisitos que deben cumplir los ocupantes así como los recursos necesarios, las relaciones interpersonales demandadas y las normas institucionales – valores requeridos para su desempeño satisfactorio e integral del puesto.

El objetivo de la función de Programación Operativa Anual Individual, es que tanto el ocupante de un puesto como aquellos funcionarios que tienen a su cargo personal, conozcan a cabalidad todo lo inherente a los puestos¹².

¹² Soriano López, Mónica. (2003). “Las 7’s De La gestión de Personal” Pág. 78.



2.5.3.- Ejecución.

La evaluación de la eficiencia deberá ser realizada por el jefe inmediato superior en base a la técnica adoptada en la fase de programación. Con el fin de que exista una retroalimentación en la fase de evaluación, deberá existir una comunicación por medio de una reunión entre superior y subordinado de los resultados de la evaluación, con esta información el empleado conocerá cuan eficiente fue en el cumplimiento de los resultados que esperaba la organización.

2.6.- QUE ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La práctica de la Evaluación del Desempeño no es nueva, los seres Humanos vivimos Evaluando en todo momento el Desempeño de las cosas y las personas que nos rodean. Desde la Edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, estos toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la Administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la Evaluación del Desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

2.6.1.- Definición del Desempeño.

Según Chiavenato "La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del Desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro¹³.



La Evaluación para Idalberto Chiavenato es un proceso que permite la medición del Desempeño humano para determinar en pleno empleo, proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra objetivos individuales. La evaluación del Desempeño establece como método el comportamiento, las personas pueden identificar los huecos negros en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor Desempeño, esto se convierte en un poderoso elemento para el desarrollo del personal.

Existen Seis preguntas fundamentales en la Evaluación de Desempeño:

- ¿Por qué debe Evaluar el Desempeño?
- ¿Qué Desempeño se debe Evaluar?
- ¿Cómo se debe Evaluar el Desempeño?
- ¿Quién debe Evaluar el Desempeño?
- ¿Cuándo sede Evaluar el Desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la Evaluación de Desempeño?

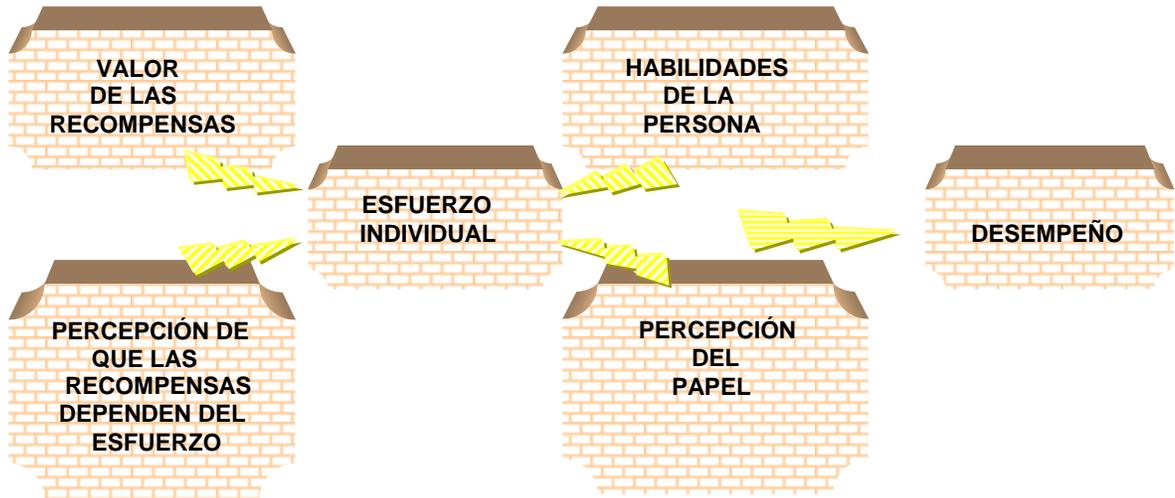
El Desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo – beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su preparación del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el Desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan, como muestra la Figura. **Ver FIGURA N°. 1**

¹³ Chiavenato I. (2002). “Administración de los Nuevos Tiempos”. Ed. Mc. Graw. – Hill. Bogotá Colombia.



FIGURA N° 1

PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN EL CARGO.



Fuente: Chiavenato I. "Gestión del Talento Humano". Ed. Mc. Graw – Hill. Pág. 199.

2.6.2.- Cargo.

“Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Cada cargo constituye una designación del trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de trabajo”¹⁴.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado Cargo. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

2.6.3.- Puesto.

“Es un conjunto de funciones, responsabilidades y características que conforman una dirección o unidad de trabajo específico e impersonal, los objetivos de la empresa deben lograr dividiendo el trabajo entre varias personas, cada puesto puede



constar de una o varias plazas, las cuales se constituyen en el número de personas que desempeñan cada puesto”¹⁵.

La estructura orgánica funcional de la empresa, esta compuesta por funcionarios que tienen, cada uno, su respectivo puesto y funciones establecidas. De todos modos se debe hacer notar que para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, es necesario el conocimiento de sus aspectos básicos, así como el análisis detallado de las características del puesto para el que se pretende contratar a una persona.

2.6.4.- Por Que Se Debe Evaluar el Desempeño.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potenciales ¹⁶.

2.6.5.- Quién Debe Evaluar El Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo de búsqueda de consonancia. La Evaluación reduce la incertidumbre del Empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización.

¹⁴ Idalberto Chiavenato. (1993) “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc. Graw –Hill Pág. 250.

¹⁵ Guth A. Alfredo.(1994).”Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos”. Ed. Trillas México. Pág. 10

¹⁶ Idalberto Chiavenato.(2002) “ Gestión del Talento Humano” Ed. Mc. Graw –Hill Pág .199.



El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el Staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se aparten de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática.

2.7.- IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección en las actividades administrativas de la organización. De tal manera que: “La importancia de la evaluación del personal, es que constituya un estimado del desempeño a través del cual se determina en qué medida el trabajo esperado está siendo realizado”¹⁷. Es un medio a través del cual se pueden identificar los problemas del personal en el desarrollo de su trabajo.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que “principalmente se constituye en la manera en la que las organizaciones pueden recibir la información necesaria para determinar la forma en la que están realizando sus actividades”¹⁸. Dicha información colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa, de esta manera, si el desempeño es satisfactorio o excedente lo esperado, deberá ser alentado.

En una información útil para “Quienes administran personal con el fin de utilizar mejor la capacidad de la persona y desarrollar sus potencialidades identificando las habilidades, destrezas, y conocimientos del individuo”¹⁹. Es importante señalar que, a través de la retroalimentación, el individuo adquiere conciencia de su desempeño y

¹⁷ Levy Leboyer, Claude. (1995). “Gestión, competitividad y calidad”. Ed. Mc. Graw – Hill México. Pág. 381

¹⁸ Wether, William; Davis, Heith. Ob. Cit. Pág. 184

¹⁹ Chavenato I. (1998). “Administración de Recursos Humanos”. Cuarta Ed. Mc. Graw – Hill Santa Fe Bogotá Colombia. Pág. 44.



le da la posibilidad de auto corregirse y de esta manera mejorar su desenvolvimiento dentro la Organización.

Los resultados obtenidos una vez finalizado el proceso pueden sacar a la luz problemas internos hasta el momento desconocidos o por el contrario mostrar una organización correctamente llevada adelante, la empresa tendrá la posibilidad de visualizar lo que deberá realizar de allí en adelante y no estará ante una situación de incertidumbre en cuanto a las capacidades del personal con el que cuenta.

2.8.- QUE SON LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El proceso de Evaluación está formado por un ciclo constante de actividades²⁰: **Ver Figura N°2.**

FIGURA N°. 2



Fuente: Chiavenato I. "Gestión del Talento Humano". Ed. Mc. Graw – Hill. Pág. 309.



1. **Diagnostico.-** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas y presentes o futuras.
2. **Diseño.-** Elaboración de programas de Evaluación y entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. **Implementación.-** Aplicación y conducción del programa de evaluación y entrenamiento.
4. **Evaluación.-** Verificación de los resultados obtenidos en las evaluaciones y entrenamientos.

2.9.- COMO Y CUANDO EVALUAR.

Desde el momento de la contratación de una persona, el trabajo de esta pasa ser evaluado en términos de costos y beneficios, cada organización a través de sus políticas implementa como y cuando evaluar.

Si una organización esta diseñada en base a la planificación estratégica esta permitirá, establecer los métodos a utilizar y cada cuanto tiempo se va a evaluar al personal dependiendo de un análisis interno y externo. Así tenemos que existen Organizaciones que establecen los lapsos de evaluación según sus indicadores y metas, otras como la organización pública donde sus lapsos evaluativos están establecidos por un rector principal o central²¹.

2.10.- QUIEN ES EL EVALUADOR.

Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el Desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Sin embargo, los Jefes

²⁰ Chavenato I. (1998). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Cuarta Ed. Mc. Graw – Hill Santa Fe Bogotá Colombia.

²¹ Chavenato I. (1998). "Administración de Recursos Humanos". Cuarta Ed. Mc. Graw – Hill Santa Fe Bogotá Colombia



Directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de Evaluación del Desempeño de su personal, que es función de Staff del órgano de Recursos Humanos.

Después de haber realizado la Evaluación del Desempeño se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

- 1.- Perfeccionar el Rendimiento.
- 2.- Evolucionar en aspectos en que hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
- 3.- Proyectos hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado conocer individualmente a cada Empleado de una discusión formal y positiva para ambas partes, lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto.

2.11.- MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A raíz de la importancia que tiene la evaluación del desempeño, surge la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus funciones, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación.

Las técnicas de evaluación del desempeño más usadas son:



2.11.1.- Escala de Puntuación.

Es el método en el cual el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Esta evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona encargada de la calificación. Es acostumbrado conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

2.11.2.-Lista de Verificación.

La Lista de Verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione operaciones que describan el desempeño del empleado y sus características; en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Se asigna puntuaciones a los diferentes puntos de listas de verificación, dependiendo de la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores; éstos permiten la Cuantificación para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

2.11.3.- Métodos de Selección Obligatoria.

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Son los especialistas en personal los encargados de agrupar los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, etc. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador y los resultados pueden ilustrar las áreas que necesiten mejorar.



2.11.4.- Método Verificación de Campo.

Es utilizado a fin de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones. En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. Es el representante del departamento de personal quien solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, luego el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación es enviada al superior para que la verifique, canalice y discuta con el experto de personal y posteriormente lo haga con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, el cual registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

2.11.5.- Método de Evaluación de Grupos.

Puede dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

Son métodos que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general este tipo de evaluaciones son conducidas por el supervisor. Permite una ubicación de los empleados de mejor a peor.

Los métodos de evaluación en grupos más frecuentes son:

- Método de categorización.
- Método de distribución forzada.
- Método de comparación por parejas.



Estos métodos mencionados son de baja retroalimentación por que con frecuencia los resultados comparativos no son revelados al personal, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados y el hecho de relevar al grupo las puntuaciones obtenidas, podrían llevar a una competencia interna, en vez de hacerlo a la cooperación.

2.11.6.- Administración por Objetivos.

Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo método practico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

2.11.7- Auto evaluaciones.

Es un método de evaluación en el desempeño en el futuro. Puede ser una técnica muy útil llevar a los empleados a efectuar un Auto Evaluación, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Se pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos.

2.11.8.- Evaluaciones Psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajado del Psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.



La estructura orgánica funcional de la Prefectura del Departamento de La Paz esta compuesta por funcionarios que tienen, cada uno, su respectivo puesto y funciones establecidas. De todos modos se debe hacer notar que para realizar un adecuado proceso de Evaluación de la Eficiencia, es esencial el conocimiento de sus aspectos básicos, así como el análisis detallado de las características del puesto para el que se pretende contratar a una persona. Asimismo, se deberá estar en condiciones de entender a cabalidad el proceso para reaccionar adecuadamente ante el aspirante, retroalimentarlo y tomar las decisiones mas adecuadas en cuanto a su idoneidad para ocupar la plaza o el puesto.

2.12.- TEORIA DE SISTEMAS.

La Teoría de sistemas nace de la necesidad de estudio de los fenómenos no solo punto de vista de sus componentes, sino de las relaciones entre ellos y el medio ambiente. Entiéndase, como sistema a un conjunto de partes interrelacionadas ordenadamente y que interactúan en busca de un objetivo común, haciendo uso de recursos. Este sistema se desenvuelve en el entorno dinámico, en constantes cambio²².

Un Sistema es: Un conjunto de elementos, dinámicos relacionados entre sí, realizando una actividad, para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (Información, Energía o Materia) y proyectando Salidas (Información, Energía o Materia) Procesadas²³.

La Teoría de Sistemas es utilizada por la administración para conceptualizar a las organizaciones como interrelación de un conjunto de acciones y conductas. En este orden de cosas el enfoque de sistemas para la administración se diseña para utilizar el análisis científico en las organizaciones complejas, para:

²² Chiavenato I. (1983). "Introducción a la teoría general de la Administración". Ed. Mac. Graw. – Hill. México. Pág. 571

²³ Chiavenato I. (1988). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mac. Graw. – Hill. México. Pág. 529



- Desarrollar y administrar los sistemas de operación (Sistema de fuerza Humana).
- Diseñar Sistemas de información para la toma de decisiones.²⁴

Estos dos procesos están íntimamente relacionados, para facilitar la toma de decisiones es referida a la Administración de los sistemas de operación. Se puede afirmar que el enfoque de sistemas es una forma de pensar, una forma de ver la realidad que permite analizar los problemas, factores y elementos como un todo interrelacionado y no como partes aisladas.

La Prefectura de La Paz al ser una entidad que forma parte del Poder Ejecutivo (LOPE), se relaciona con los conceptos precedentes, ya que se trata de una entidad compuesta por Subsistemas, como son las Secretarías en procura de objetivos comunes.

2.13.-SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL MARCO DE LA LEY 1178.

La Administración de personal se considera un sistema por que, dentro de sí, en cierra subsistemas debidamente relacionados, los cuales son interdependientes y desarrollan actividades para lograr objetivos. Asimismo se trata de un enfoque sistemático que se considera dentro del presenté análisis por que permitirá estudiar la realidad de la organización como un todo, y reconocer la naturaleza de los problemas complicados que puedan existir en todo lo relacionado a materia de personal. El enfoque sistémico tiene como base fundamental la construcción de modelos abiertos, que interactúan directamente con el ambiente y cuyos subsistemas operan en interacción interna y externa. “El enfoque sistémico de Personal se refiere a un sistema donde sus componentes se encuentran interrelacionadas entre sí”²⁵.

²⁴ Murdick R. y Ross. J. (1978) “Sistema de Información basado en las computadoras para la Administración Moderna”. Ed. Diana México. Pág. 29



El enfoque sistémico en Administración de Personal puede dividirse en tres niveles de análisis, que sirven para identificar los objetivos sistemáticos. **Ver. FIGURA N° 3:**



Fuente: Chiavenato I. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mc. Graw – Hill. 1994. Pág. 2 - 3

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el Desempeño de sus Empleados son las siguientes:

1. Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despidos de Empleados.
2. Permite comunicar a los Empleados cómo marchar en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su Desempeño.

²⁵ Wether W. y Davis K (1991). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw – Hill. México. Pág. 53



La Evaluación de Desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La Evaluación debe abarcar no sólo el Desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcancé de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la Evaluación.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del Desempeño y no en la apreciación se debe concentrar en un análisis objetivo de Desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y Desempeño son cosas distintas.
3. La Evaluación debe ser aceptada por ambas partes: Evaluador y Evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la Evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el Empleado.
4. La Evaluación de Desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con Eficiencia y Eficacia.

Generalmente, los puntos débiles de la Evaluación del Desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la Evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el Desempeño anterior.
2. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o Tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
3. Cuando los comentarios desfavorables del Evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
4. Cuando la Evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que conducen a nada y no agregan valor a nadie.



2.14.- LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

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

- **SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL:** Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación de Personal y son los siguientes: Clasificación, Valoración y remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal; Programación Operativa Anual Individual; Reclutamiento y Selección de Personal; Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.
- **SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** *La Evaluación del Desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado. Consta de dos procesos y son los siguientes: Programación y Ejecución de Evaluación del Desempeño²⁶.*
- **SUBSISTEMA DE MOVILIDAD DE PERSONAL:** La movilidad de Personal es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la Evaluación de su Desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades de presupuestarias de la entidad. Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria y son los Siguietes: Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro.

²⁶ Normas Básicas Sistema de Administración de Personal. NBSAP. D.S. 26115. Marzo 2001 Art. 7



- **SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA:** La Capacitación Productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su Desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y Efectiva prestación de servicios al ciudadano. El Subsistema de Capacitación Productiva comprende cuatro procesos y son los siguientes: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.
- **SUBSISTEMA REGISTRO:** La Información y Registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de Administración de Personal de cada entidad. El Subsistema de registro comprende y son los siguientes: Generación, organización y Actualización de Información relativa al funcionamiento del sistema de administración de Personal y la Carrera Administrativa.

La Administración de Personal esta constituido por subsistemas interdependientes, los cuales son los procesos esenciales del ciclo de personal en cualquier organización: **Ver. En el Cuadro siguiente:**



SISTEMA DE ADMISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP).

SUBSISTEMAS	PROCESOS
DOTACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos. • Cuantificación de 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. • Evaluación de Confirmación.
<i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Programación (Objetivos, Alcance, Factores, Parámetros De Desempeño, Instrumentos, Plazos). • Ejecución (Acciones).
MOVILIDAD DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción (Horizontal., Vertical). • Rotación. • Transferencia. • Retiro.
CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Detención de Necesidades. • Programación. • Ejecución. • Evaluación de la Capacidad. • Evaluación de los resultados de la Capacitación.
REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Información. • Organización de la Información. • Actualización de Información.

Fuente: Elaboración Propia del (SAP).

Se presenta esquemáticamente los Subsistema de Administración de Personal y los procesos de cada uno de éstos, señalados en las normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, (SAP) D.S. 26115. del 16 de Marzo del 2001.

Según Mónica Soriano, el sistema de administración de Personal esta conformado por los siguientes subsistemas y funciones²⁷:

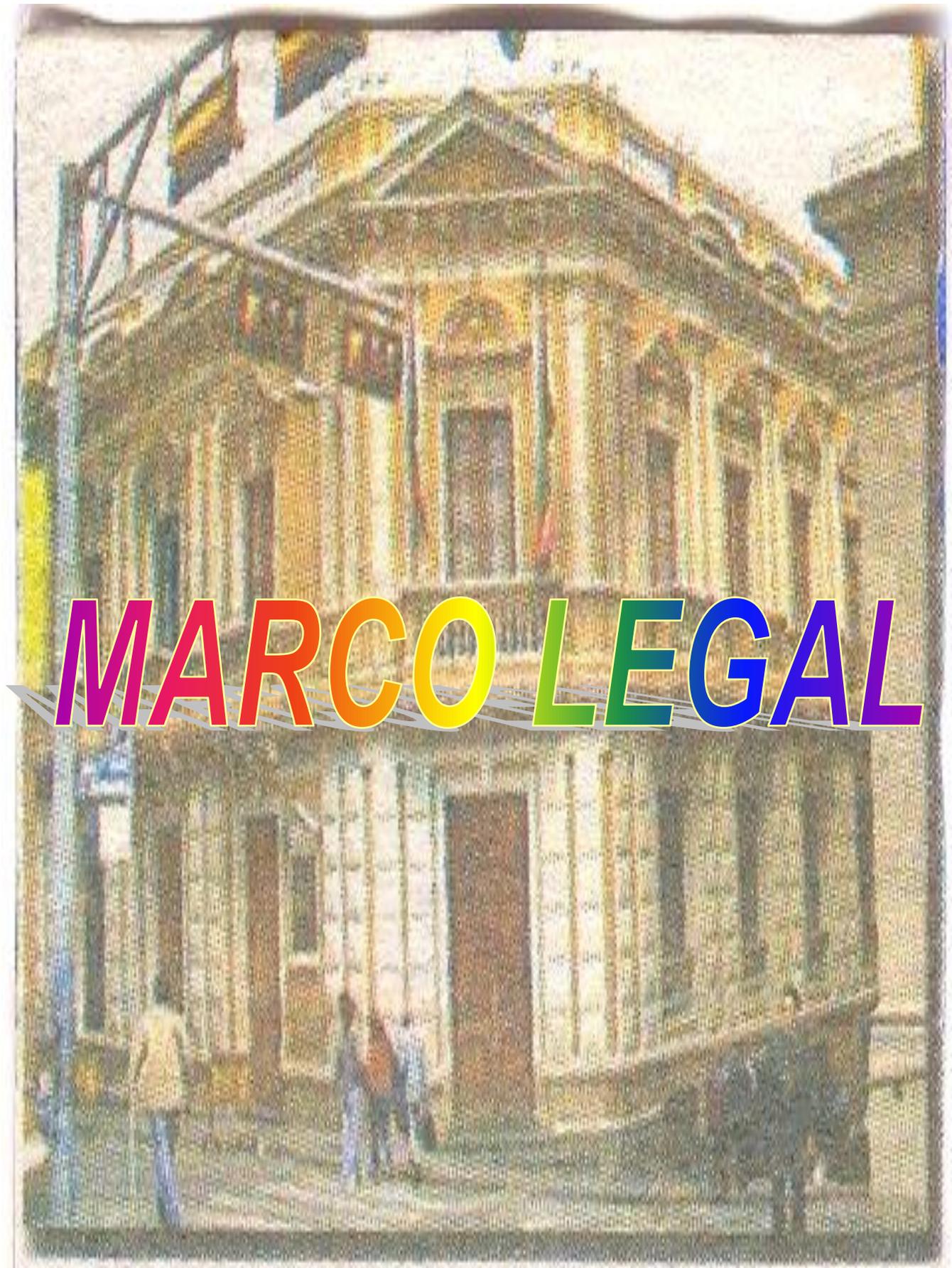
²⁷ Soriano López, Mónica. (2003). “ Las 7’s De La gestión de Personal” Pág. 67.



1. Subsistema de Dotación.	2. Subsistema de Adecuación del Personal.
<ul style="list-style-type: none">• Cuantificación de la Demanda.• Programación Operativa Anual Individual.• Valoración y remuneración de Puestos.• Reclutamiento.• Selección.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de Rendimiento• Movilidad.
3. Subsistema de Desarrollo del Personal.	4. Subsistema de Preservación del personal.
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación Productiva / formación.	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.
5. Subsistema de Control.	6. Subsistema de Normativa.
<ul style="list-style-type: none">• Información• Control Interno.	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento interno o Estatuto.

En las Entidades del sector público, generalmente no se aplican estos subsistemas y funciones, donde la Prefectura del departamento de La Paz no es una excepción, aunque en el cumplimiento del mandato de la Ley 1178(SAFCO), debería considerar prioritariamente su adecuada implementación para un manejo racional de personal.

Lamentablemente, en la Prefectura del Departamento de La Paz, no se aplican a cabalidad estos Subsistemas y menos políticas definidas para condicionar el alcance de los objetivos institucionales así como medición del desempeño de los funcionarios lo que contraviene de acuerdo a lo que establece la Ley 1178 (SAFCO) y las Normas Básicas de Administración de Personal (SAP).



Prefectura de La Paz.



CAPITULO 3

MARCO LEGAL

La base legal del presente trabajo esta sustentada por la Constitución Política del Estado, la Ley N°. 1178 (SAFCO) de Administración y Control Gubernamental de fecha 20 de Julio de 1990, la Ley de Descentralización Administrativa N°. 1654 de fecha 28 de Julio de 1995, la Ley N°. 2027 del Estatuto del Funcionario Público de fecha 27 de Octubre de 1999, la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, el Reglamento Interno de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz y el Decreto Supremo N°. 26115 del 16 de Marzo de 2001 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP),

3.1.- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ESTADO.

En el **Artículo. 43** de la Constitución Política del Estado indica que una ley especial establecerá el estatuto del Funcionario Público sobre la base del principio fundamental de que los funcionarios y empleados públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno. Como ser la Prefectura del Departamento de La Paz.

La Constitución Política del Estado en sus Artículos 108 al 110, señala.²⁸

El **Artículo.108** El territorio de la República se divide políticamente en Departamentos, Provincias, Secciones de Provincias y Cantones.

El **Artículo. 109** En cada Departamento el Poder ejecutivo está a cargo y se administra por un Prefecto, designado por el Presidente de la República. El Prefecto ejerce la función de Comandante General del Departamento, designa y tiene bajo su dependencia a los subprefectos en las provincias y a los corregidores en los



cantones, así como a las Autoridades Administrativas Departamentales cuyo nombramiento no éste reservado a otras instancias.

El Artículo. 110 El Poder Ejecutivo a nivel departamental se ejerce de acuerdo a un régimen de descentralización administrativa. En cada departamento existe un consejo Departamental, presidido por el Prefecto, cuya composición y atribuciones establece la Ley.

3.2.- LEY N°. 1178 (SAFCO) DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL.

Que la capitulo V de la Ley 1178 de 20 de Julio de 1990 Ley de Administración y Control Gubernamentales, establece la Responsabilidad por la Función Pública, con el objeto de todo servidor público responda por los resultados emergentes del Desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo²⁹.

El Artículo. 2 de la Ley 1178, establece que los sistemas que regulan son³⁰:

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

²⁸ Marco Legal Institucional de las Prefecturas Art. 108, 109 y 110 dentro la Constitución Política del estado

²⁹ Ley de Adm. y Control Gubernamentales SAFCO (1178) D.S.28003 del 11/02/2005.

³⁰ Ley de Adm. y Control Gubernamentales SAFCO (1178) Ley 1178 del 20/07/1990.



El **Artículo. 3** Los sistemas de Administración y Control se aplicaran en todas las entidades del Sector Público, sin excepción”.

Obviamente, la Prefectura del Departamento de La Paz por ser entidad del sector público esta obligado a adscribirse en los alcances de este artículo para velar por la correcta aplicación y cumplimiento de los sistemas que regula la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).

El **Artículo. 9** De la misma Ley señala que El Sistema de Administración de Personal, en procura de la Eficiencia en la función Pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

En la Prefectura del Departamento de La Paz, se pudo evidenciar que su Sistema de Administración de Personal tiene debilidades en su aplicación. Sin bien cuenta con el Subsistema que exige la norma, no todos se aplican a cabalidad; no exponen propiamente el Desempeño real y efectivo de los servidores públicos en toda la Prefectura, incluyendo los servicios, razón por la que no dispone de los instrumentos necesarios para determinar si el personal contratado es el más idóneo y adecuado para el puesto.

3.3.- LEY N°. 1654 DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA.

La Presente Ley tiene como objeto reglamentar la Ley Régimen de Descentralización Administrativa del Poder Ejecutivo a nivel Departamental N°. 1654, de 28 de Julio de 1995, en aplicación del Párrafo II de su Artículo 3, en lo referido a la Estructura Organizativa de la Prefectura del Departamento³¹.



El **Artículo.3** (Finalidad). El propósito del presente Ley se manifiesta en la necesidad de poder contar con una estructura organizacional ágil y dinámica que pueda adaptarse a las diferentes necesidades y perspectivas de los distintos departamentos de nuestro país; asimismo; se busca una complementación entre instancias de gobernabilidad política a nivel máximo del Prefecto con aquellas de gerenciamiento estratégico y sectorial específico bajo responsabilidad departamental garantizando un desarrollo integral de la economía, humano y territorial.

3.4.- LEY N°. 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.

El **Artículo. 2** (Objeto) de la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público, señala que “Tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, Eficiencia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente Desempeño y productividad³².”

El **Artículo. 27** (Obligaciones de Evaluación). Las entidades Públicas como ser la Prefectura del departamento de La Paz, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de Evaluación de Desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de Evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizarse las evaluaciones.

³¹ Carlos D. Mesa Gisbert Estructura Org. De las Prefecturas del Dep. Gaceta Oficial de Bolivia D.S. No. 27457.

³² Objeto, Ámbito de Aplicación y Principios. Estatuto del Funcionario Público Ley No. 2027.



Bajo esta clasificación, se considera importante tomar en cuenta, a los funcionarios públicos contemplados del cuarto al octavo nivel, tal como muestra en el siguiente cuadro:

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO(S)
SUPERIOR	1.	Prefecto Director Departamental
	2.	
EJECUTIVO	3.	Director técnico
OPERATIVO	4.	Jefe de Dirección
	5.	Profesionales Técnico Administrativos Auxiliar de Servicios
	6.	
	7.	
8.		

Fuente: Reglamento Especifico del SAP de la Prefectura de La Paz.

El **Artículo. 28** (Principios de evaluación). Los procesos de evaluación del Desempeño de los funcionarios de carrera, se realizarán en forma periódica y se fundarán en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

Los Objetivos de las Evaluaciones deberán estar previamente determinados por cada entidad y ser anticipadamente de conocimiento de los servidores evaluados.

Los Objetivos parámetros para Evaluar el Desempeño funcionario comprenderán, entre otros, la Eficiencia, Eficacia las iniciativas, los trabajos desarrollados y los resultados logrados.

Las entidades Públicas es el caso de la Prefectura del Departamento de La Paz estará sometidas al ámbito de aplicación del presente estatuto, deberán reglamentar sus procesos de evaluación conforme a esta Ley, las Normas Básicas del sistema de administración de Personal y normativas emitidas por el órgano Rector: Como ser la Prefectura del Departamento de La Paz.



En el marco de las funciones descritas, dentro del Estatuto del Funcionario Público, en la Prefectura del departamento de La Paz se deberá estructurar un sistema de programación y ejecución del desempeño sujetas a la normativa vigente.

3.5.- LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO.

Que es necesario en el marco de la Ley de Descentralización Administrativa N°. 1654, del 28 de Julio de 1995, actualizar las normas de organización y funcionamiento de las Prefecturas de Departamento, compatibilizándola con la nueva estructura gubernamental establecida por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo³³.

Artículo.1 (Objeto). Establece la nueva estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento, sustituyendo a la establecida en el Decreto Supremo 24833 de 2 Septiembre de 1997.

La estructura orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz se encuentra definida por el D.S. 25060 de 2 de Junio de 1998 y la Resolución Prefectural N° 0010 del 10 de Enero de 2000 estableciendo la siguiente estructura general.

Del **Artículo. 2** La estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento, se constituirá por los siguientes niveles:

³³ La Ley Org. Del Poder Ejecutivo D.S. 25060. Hugo Banzer Suárez.



<p>I. NIVEL SUPERIOR.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefecto del Departamento. • Consejo Departamental. • Secretaría General. <p>II. NIVEL DE CONTROL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Auditoría Interna. <p>III. NIVEL DE ASESORAMIENTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría General. • Secretaría de Planificación. • Dirección de Informática. • Dirección de Estrategias de desarrollo. • Dirección de Desarrollo Organizacional. <p>IV. NIVEL DE APOYO DIRECTO AL PREFECTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gabinete Prefectural. • Dirección de Seguridad Ciudadana. • Dirección de Comunicación Social. 	<p>V. NIVEL EJECUTIVO OPERATIVO.</p> <p>A) DIRECCIONES DEPARTAMENTALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Cooperación Internacional. • Secretaría Administrativa Financiera. • Secretaría de Desarrollo Social. • Secretaría de Cultura. • Secretaría Jurídica. • Secretaría de Obras. • Secretaría de Desarrollo Productivo. • Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente. <p>B) SERVICIOS DEPARTAMENTALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio Departamental Fortalecimiento Municipal. • Servicio Departamental de Salud. • Servicio Departamental de Educación. • Servicio Departamental de Gestión Social. • Servicio Departamental del Deporte. • Servicio Departamental de Caminos. • Servicio Departamental Agropecuario.
<p>VI. NIVEL DESCONCENTRADO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subprefecturas. • Corregimientos. 	

El **Artículo. 3** (Nivel Jerárquico) La Prefectura de Departamento tendrá los siguientes niveles jerárquicos:

1. Prefecto.	3. Director Departamental.
2. Director Técnico de Servicio Departamental.	4. Jefe de Dirección.

El **Artículo. 25** (Atribuciones del Prefecto, subprefectos y Corregidor). En el ámbito de su jurisdicción y competencia, los Prefectos, Subprefectos y corregidores, promoverán, coordinarán y aportarán la Participación Popular así como el ejercicio y cumplimiento de los derechos y obligaciones que esta Ley define entre las Organizaciones Territoriales de Base y el Poder Ejecutivo.



La Prefectura del Departamento La Paz, esta Conformado por tres Categorías: Superior, Ejecutivo y operativo, las cuales se dividen en Seis niveles: Los instrumentos a plantearse en el presente trabajo estarán dirigidos del cuarto al quinto nivel, particular mente al personal de las unidades operativas, por su relación directa con la Misión de la entidad. **(ANEXO N° 1 ORGANIGRAMA).**

3.6.-REGLAMENTO A LA LEY ORGANIZACIONAL DEL PODER EJECUTIVO.

El **Artículo.1** (Marco Legal). El Presente Reglamento Interno Consejo Departamental de La Paz sé en marca en las siguientes disposiciones legales Art. 110, segundo párrafo de la Constitución Política del Estado, Ley 1654 de Descentralización Administrativa y los Decretos Supremos N°. 24997, 25060 y los Decretos Supremos Complementarios 26063 y 26202; por lo que el ámbito de aplicación de los consejos Departamentales, se encuentran en la normativa señalada³⁴.

El **Artículo.2** (Naturaleza). Este reglamento es un cuerpo normativo de carácter obligatorio y permanente que tiene como finalidad establecer las reglas internas del Consejo departamental de La Paz, en estricta concordancia con las disposiciones legales en vigencia.

El **Artículo. 3** El Objetivo del presente reglamento es establecer las normas de organización, funcionamiento y procedimientos internos a los que deberá sujetarse el Consejo Departamental en el cumplimiento de sus atribuciones.

³⁴ Reglamento Interno del Consejo Departamental de La Paz.



3.7.-REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

El **Artículo. 3** El Reglamento Interno es de uso y aplicación obligatoria por todos los servidores públicos que trabajan en relación de dependencia en todas las áreas funcionales de la Prefectura del Departamento de La Paz.

El contenido del presente interno debe ser de pleno conocimiento de todos y cada uno de los funcionarios que trabajan en la Prefectura del Departamento de La Paz., por lo que no podrá existir causal alguna para alegar desconocimiento del mismo, por lo tanto el cumplimiento es obligatorio en todos sus artículos ³⁵.

El **Artículo .58** (Responsabilidad) Todo Funcionario de la Entidad, tiene él deber de desempeñar sus funciones con Eficiencia, Económica, Eficiencia, Transparencia y Licitud en el marco de las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de Personal.

El incumplimiento de las disposiciones que regulan la conducta funcionaria por acciones u omisiones pueden generar responsabilidad de carácter civil, penal y administrativo, de acuerdo a lo estipulado en la Ley 1178, D.S. 23318-A Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, la Ley 2027 del estatuto del Funcionario Público y el presente reglamento.

El **Artículo. 67** El Presente Reglamento Interno, será adecuado a las disposiciones contenidas en las normas Básicas del sistema De Administración de Personal, Previstos por la Ley 1178, por el Estatuto del Funcionario Público y por la Constitución Política del Estado.



El **Artículo. 68** Otros Aspectos no considerados en el Presente Reglamento serán sujeto de análisis y resolución a partir establecido en el estatuto del Funcionario Público y sus disposiciones.

El Sistema de Administración de Personal de la Prefectura de La Paz, es de fortalecer y desarrollar la capacidad y Desempeño de los Recursos Humanos de los Niveles Ejecutivo y Operativo, en la gestión estratégica, operativa y financiera, para conducir los procesos de desarrollo y modernización Institucional.

3.8.- DECRETO SUPREMO N°. 26115 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

En su **Artículo. 1** se menciona que: “Las Normas del SAP tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N°. 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N°. 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes”³⁶.

El Presente estudio se basará en el análisis de estas normas y tiene el propósito de apoyar a la Prefectura del Departamento de La Paz en el reconocimiento de los puntos más importantes y en su aplicación imprescindible, que actualmente está, un adecuado funcionamiento de su estructura organizacional.

Por otra parte, el **Artículo. 2** indica que: “Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público”. Como ser la Prefectura de La Paz.

El **Artículo. 7** de las Normas Básicas del SAP establece que el Sistema de Administración de Personal” es el Conjunto de normas, procesos y procedimientos

³⁵ Reglamento Interno del Sist. De Adm. de Personal de la Prefectura del Dep. La Paz.



sistemáticamente ordenadas, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal”.

Para el cumplimiento de este artículo, se pretende, ante todo, estructurar un instrumento didáctico para la entidad, cuyo propósito será contribuir a que la Organización cuente con funcionarios con capacidad de lograr objetivos integrados, maximizar el uso de recursos escasos, en procura de satisfacer las necesidades de los diferentes demandantes y usuarios.

El **Artículo. 8** Señala que el Sistema de Administración de Personal se estructura con base en 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.

En este ámbito, la Prefectura del Departamento de La Paz como entidad pública para el logro de un mejor desenvolvimiento de sus funcionarios, esta obligado a implementar el Sistema de Administración de Personal.

En el presente trabajo se pondrá énfasis en el Subsistema de Evaluación del Desempeño, particularmente en dos de sus componentes: el Proceso de Programación y de la Evaluación del Desempeño.

En el **Artículo. 17** Establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que esperan de su Desempeño, se constituyen en la base para la evaluación del Desempeño y se tomara en cuenta lo siguiente:

³⁶ Normas Básicas del Sistema de Adm. Personal Decreto Supremo No. 26115.



La determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su Desempeño, se efectuarán siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operaciones Anual conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal.

La Programación Operativa Anual Individual (POAI) de cada funcionario de carrera, una vez aprobada deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así cómo cualquier modificación.

La Programación operativa anual individual contendrá: Identificación la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad.

Descripción: la naturaleza u objeto, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad.

Especificación: los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posean su ocupante.

Esta información estará expresada en forma escrita y será ajustada al inicio de cada gestión en función a la Programación Operativa Anual. El conjunto de las organizaciones operativas anuales individuales de una entidad, constituye el Manual de Puestos de ésta.

“El Subsistema de 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 periodo determinado. (Artículo 25, Ley 1178).



Asimismo, se tomará en cuenta los objetivos de la Evaluación del Desempeño, que son:

- a) Evaluar a los servidores públicos de carrera al 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.

También es importante considerar, dentro de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el Artículo 26 (Proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quién deberá realizar la evaluación del cumplimiento del POAI del servidor público.

Complementariamente especifica los siguientes pasos necesarios para este propósito:

I. Ejecución de la evaluación del Desempeño que Comprende: <ul style="list-style-type: none">a) Un comité de evaluación.b) Encargado de la unidad de personal.c) Funcionario a ser evaluado.	II. El resultado obtenido por servidor público en La evaluación. <ul style="list-style-type: none">a) Excelente.b) Bueno.c) Suficiente y En observación.
---	---

El **Artículo. 27** de las Normas Básicas del Sistemas de Administración de Personal, que a la letra dice “La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para

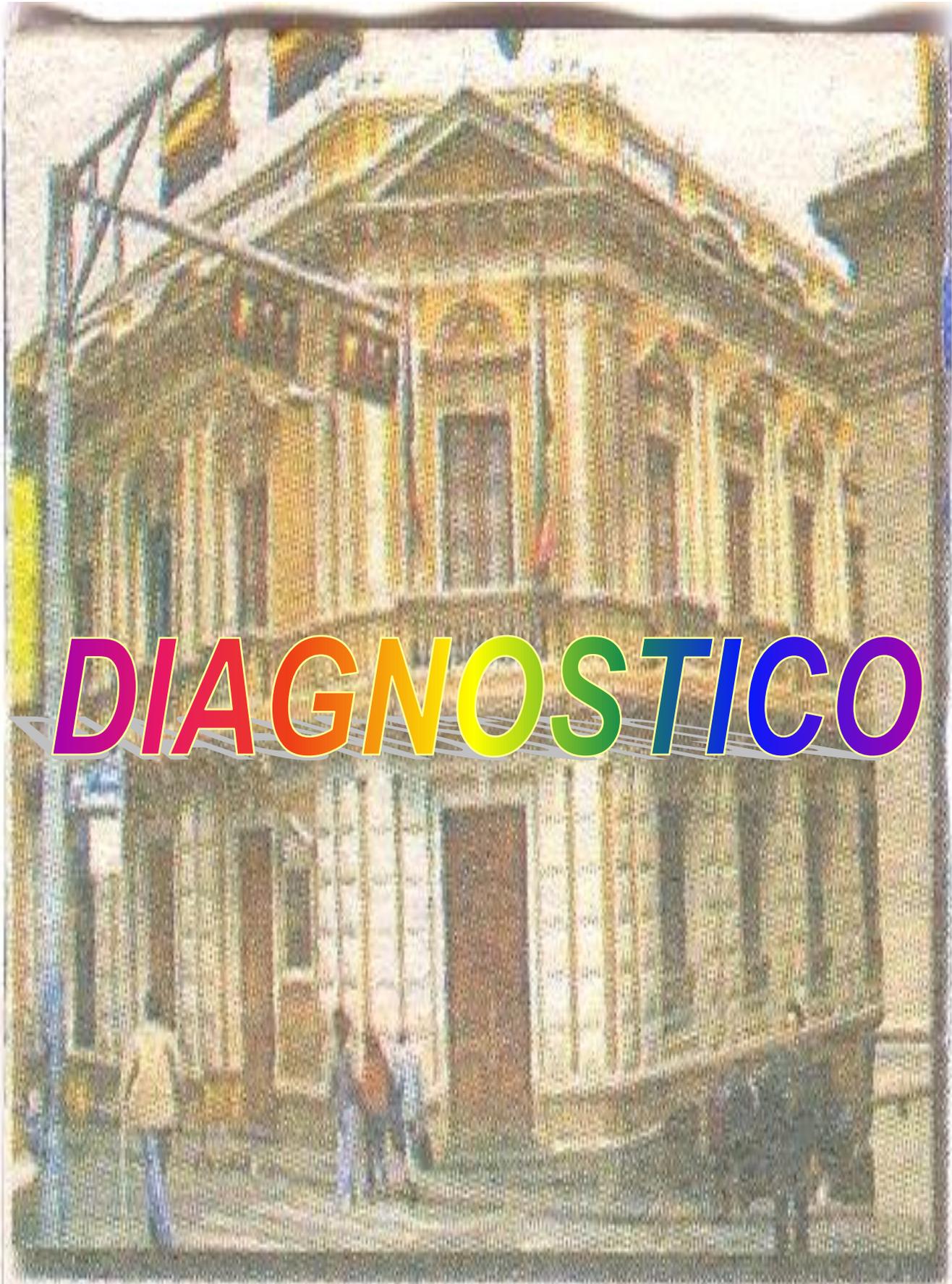


ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad”.

En la Prefectura del Departamento de La Paz según información preliminar recogida al no contar con un plan de evaluación del desempeño que se desprenda de una definición estratégica, no se cumplen las diferentes exigencias de la norma; además la falta de instrumentos administrativos para incorporarlos en el proceso para una eficiente y efectiva presentación de servicios no permite evaluar la suficiente

Capacidad de gestión Institucional con los servidores públicos calificados, motivados, honestos e idóneos, para cada uno de los puestos; además que sean capaces de formular políticas e instrumentos operativos para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La Prefectura como representante del Poder Ejecutivo a nivel departamental, es la entidad de derecho público con personalidad jurídica, reconocida y con patrimonio propio, cuya naturaleza, finalidades y atribuciones se encuentran en directa relación con las asignadas al Prefecto del Departamento.



Prefectura de La Paz.



CAPITULO 4

DIAGNOSTICO

4.1. INTRODUCCIÓN.

Lo que busca la Prefectura del Departamento de La Paz es el fortalecimiento institucional requiere de personal capacitado, calificado para otorgar servicios de calidad. Esto implica que la Prefectura asegure una coherencia entre la contratación de Recursos Humanos, y su calificación e idoneidad para los puestos. Se debe asegurar que el personal contratado cumpla un mínimo de requisitos de formación profesional o técnica y que esta responda a las actividades que se desarrollan desde las instancias en que desempeñaran los funcionarios.

Se podría afirmar que la selección se la realiza de manera improvisa puesto que no se aplican herramientas ni técnicas, en el marco del Sistema de Administración de Personal (SAP) y las Normas Básicas de la Ley 1178 (SAFCO). Tampoco se llevan a cabo las evaluaciones de confirmación, lo que ocasiona, aún más, que la entidad no cuente con personas capaces, con un perfil mínimo necesario, que en última instancia repercutirá en la entidad que no podrá responder efectivamente a sus principales usuarios de los servicios que presta la Prefectura del Departamento de La Paz.

El Presente Capitulo muestra los resultados obtenidos de la investigación de campo tomando el análisis del entorno externo y el análisis del entorno interno. En otras palabras es un estudio de la situación actual del Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, al mismo tiempo, utilizaremos el análisis FODA el mismo que identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Institución. Diagnostico es la etapa de investigación es la etapa donde se describe la situación actual de una persona, un grupo o una organización³⁷. Constituye un proceso de investigación sistemático, ordenado y encaminado al descubrimiento de

³⁷ Luchessa H. Podesta C. Jaime. (1973) "Diagnostico". Ed. Mc. Chi.



los problemas, determinando sus causas, efectos y consecuencias en la organización.

4.2.- ALCANCE DEL DIAGNOSTICO.

El Diagnostico se aplicó en la ciudad de La Paz, en dependencias de La Prefectura del Departamento de La Paz ubicada en Calle Comercio 1200, Esq. Ayacucho.

4.3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA.

A través de la descripción de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas orientadas a la Administración de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, se pudo establecer la problemática vigente que sirvió de base para formular seis objetivos estratégicos. **Ver. Cuadros De Matriz FODA.**

CUADRO No. 4 – 1
RESUMEN DE LA MATRIZ FODA DE LA PREFECTURA DE LA PAZ.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre las direcciones. • Posee instalaciones propias. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal técnico calificado para realizar las evaluaciones. • No se realizan programaciones para realizar las evaluaciones a los Empleados. • Falta de la Inestabilidad laboral dentro la Institución. • No hay una continúa capacitación al personal. • No se utiliza el manual de funciones ni el contratación. De cargos. • Lenta ejecución de proyectos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La Prefectura cuenta con un apoyo del prefecto y el gobierno. • Desarrollo de una buena gestión por parte de la Prefectura de La Paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidad de la economía del país. • Cambios en la estructura de gobierno. • Injerencia política. • Convulsiones sociales.

Fuente: Elaboración propia.



En este caso, se efectuó un análisis de actividades desarrolladas, los resultados logrados, las contingencias y desvíos, las necesidades emergentes, la identificación de los recursos existentes y las disponibilidades de los mismos para cada gestión. El Objetivo de este análisis fue determinar las fortalezas y debilidades de la Prefectura del Departamento de La Paz.

4.3.1.- Análisis Interno (Institucional).

Este análisis interno también nos permite analizar y evaluar interrelaciones entre las áreas funcionales de un Departamento o Dirección con relación a otras, que sirven de base para la formulación de políticas Institucionales.

Fortalezas.

- **Coordinación entre Direcciones.**

Todas las Direcciones trabajan apoyando para cumplir con el plan operativo anual.

- **Posee instalaciones Propias.**

Las instalaciones son amplias para el desarrollo de sus actividades.

- **Imagen Institucional.**

El de Administrar de manera eficaz, eficiente y transparente los recursos de La Prefectura en el marco de los Sistemas Administrativos regulados por la Ley 1178.

Debilidades.

- **Falta de personal Administrativo Técnico calificado para Realizar las Evaluaciones.**

El personal no satisface los requerimientos de la organización lo cual imposibilita realizar las evaluaciones a los empleados.



• **Inestabilidad laboral.**

La inseguridad de todos los trabajadores se debe a los cambios repentinos que llegan a suceder por decisiones políticas dentro de la Prefectura del Departamento de La Paz.

• **No existe una continua capacitación al Personal.**

El ingreso del personal a la Institución se debe a disposiciones políticas, donde la mayoría de los empleados no tienen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Para mejorar el trabajo de los empleados se debe capacitar y evaluar de forma periódica lo que no sucede en la Prefectura.

• **No se utiliza el manual de funciones ni el de contratación de cargos.**

Solo existe un ejemplar del manual de funciones, el cual esta en la unidad de la Secretaria Administrativa Financiera. En cuanto al manual de contratación de personal no es empleado por las injerencias políticas que interceden por una persona, sin importar la capacidad que tenga para cualquier cargo.

• **Lenta Ejecución de Proyectos.**

Los Proyectos desde la idea hasta la ejecución demoran mucho por la burocracia.

MATRIZ FODA SECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

(P.D.L.P).

CUADRO No. 4 – 2

SECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones propias. • La Dirección cuenta con estados financieros. • Relaciones permanentes con las diferentes Direcciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la preparación y experiencia como profesional administrativo y financiero. • Falta de recursos económicos. • No existe una motivación al personal.

Fuente: Elaboración propia.



CUADRO No. 4 – 3

DIRECCION TESORERIA Y CREDITO PUBLICO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Coordinación entre Direcciones.• Técnicos capacitados.• Presentación del trabajo a tiempo requerido.	<ul style="list-style-type: none">• La dirección no esta dirigida por un profesional del área.• No se realiza una evaluación.• No hay evaluación al personal.• No hay estabilidad laboral.• Falta de compromiso con la Institución.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 4

DIRECCION ADMINISTRATIVA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La Dirección está dirigida por un profesional de carrera.• Adaptabilidad de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo.• Posee planes de operación.	<ul style="list-style-type: none">• El personal no recibe la evaluación respectiva de puesto que de ocupa.• Personal inadecuado para el puesto.• Personal técnico insuficiente.• Falta de estabilidad laboral.• No se realiza la ejecución de proyectos para lograr una cantidad y calidad de candidatos.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 5

DIRECCION CONTABILIDAD.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existe un seguimiento de los talleres de participación.• Proporcionar la información necesaria que sea requerida para la elaboración del programa de operación anual.• Coordinación con las diferentes direcciones.• Efectuar sistemas adecuados de control interno para los diferentes procesos y procedimiento que se ejecutan en las direcciones.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de personal técnico calificado.• No se realiza una evaluación.• No se posee estrategias.• No hay evaluación al personal.• Inseguridad laboral.• No hay compromiso con la Institución.

Fuente: Elaboración propia.



CUADRO No. 4 – 6
DIRECCION LICITACIONES Y CONCESIONES.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precautelar los intereses económicos de la Institución toda vez que se realicen compras de bienes y/o contratación de servicios. • Coordinación con las diferentes Direcciones. • Una dirección adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no recibe la evaluación del puesto que ocupa. • No posee estrategias. • No hay evaluación al personal. • Inseguridad laboral. • No hay compromiso con la Institución.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 7
DIRECCION PRESUPUESTOS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un seguimiento de los talleres de participación. • Proporcionar la información necesaria que sea requerida para la elaboración del programa de operación anual. • Coordinación con las diferentes direcciones. • Efectuar sistemas adecuados de control interno para los diferentes procesos y procedimiento que se ejecutan en las direcciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de personal calificado. • Interactuó con el ambiente para un mejor servicio. • Se debe mejorar la imagen del Prefectura. • Es necesario invertir para mejorar los procesos de ejecución de evaluación de para los Empleados. • Se debe trabajar en este punto en la evaluación del desempeño para los funcionarios. • Se tiene una estructura adecuada. • Se debe incentivar este punto.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 8
DIRECCION RECURSOS HUMANOS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección está dirigida por un profesional de carrera. • Adaptabilidad de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo. • Personal técnico con suficiente conocimiento, ágil y dinámica. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no recibe la respectiva evaluación. • La Falta de evaluación al personal en temas y materias relacionados a su cargo o puesto. • Desconocimiento de la misión y visión de la Institución de una gran parte de los funcionarios. • Personal inadecuado para el puesto. • Falta de estabilidad laboral. • No hay compromiso con la Institución.

Fuente: Elaboración propia.



4.3.2.- Análisis Externo (Análisis del Entorno).

Este análisis externo también nos permite analizar y evaluar interrelaciones entre las áreas funcionales de un Departamento o Dirección con relación a otras, que sirven de base para la formulación de políticas Institucionales.

Oportunidades.

- **Cuenta con el apoyo del gobierno y del Prefecto.**

Existe el apoyo del prefecto y del gobierno, permitiendo que la Institución vaya creciendo.

- **Desarrollo de una buena gestión por parte de la Prefectura de La Paz.**

Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política del Estado, las Leyes los Decretos y las resoluciones establecidas.

Amenazas.

- **Fragilidad de la Economía del País.**

La actual situación económica del país hace que los recursos financieros sean escasos y se haga difícil la asignación de los mismos para la Institución.

- **Cambios en la Estructura de Gobierno.**

Los cambios que existen en ámbito político afectan a la consecución de los diferentes proyectos y objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

- **Injerencia Política.**

Poco control del personal como producto de injerencia política.



• **Convulsiones Sociales.**

Los problemas cada vez más frecuentes en la ciudad de La Paz, dificultan el desenvolvimiento adecuado de la Prefectura del Departamento de La Paz, debido a que el trabajo se desarrolla en diferentes regiones del departamento, corriendo el riesgo de ser afectados en su funcionamiento.

CUADRO No. 4 – 9
SECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none">• Influencias políticas.• Conflictos sociales.• Falta de ayuda gubernamental.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none">• Calidad.• Ambiente.• Imagen Institucional.• Recursos Humanos. • Crecimiento.• Estructura de la Institución.• Motivación.	<ul style="list-style-type: none">• Necesidad una mejor calidad él en servicio.• Es importante, no prescindible.• Se deje mejorar la imagen Institucional.• Es importante que requiere mayor inversión para él personal.• Útil, pero no prioritario.• Útil, pero no necesario.• Se debe trabajar en este punto.

Fuente: Elaboración propia.



CUADRO No. 4 –10
DIRECCION TESORERIA Y CREDITO PUBLICO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el registro sistemático de todas las operaciones que implican movimiento de efectivo a través de caja o cuentas bancarias de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política. • Convulsiones sociales.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. • Crecimiento. • Estructura de la Institución. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un factor importante para que el entorno perciba una Institución de calidad. • No es necesario. • Es útil mostrar una imagen ante la sociedad, pero no es una prioridad. • Es útil para el progreso de la Institución. • No es una prioridad. • Es un factor esencial. • Se debe incentivar a la participación del servidor público.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 11
DIRECCION ADMINISTRATIVA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la capacitación de su personal en temas Y materias relacionadas a su cargo o puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencias políticas. • Conflictos sociales. • Falta de ayuda gubernamental.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. • Diversidad de Servicio. • Crecimiento. • Estructura de la Institución. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad una buena con respecto a la calidad. • Tenemos que estar atentos al medio que nos rodea. • Se tiene una buena imagen Institucional. • Son útiles pero es una prioridad. • Importantes para prestar un mejor servicio. • Se necesita trabajar en el crecimiento. • Es necesario para realizar un trabajo ordenado. • Se necesita trabajar en este punto.

Fuente: Elaboración propia.



CUADRO No. 4 – 12
DIRECCION CONTABILIDAD.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el registro sistemático de todas las transacciones económicas y financieras, en base a disposiciones legales en vigencia y normas y procedimientos de contabilidad, gubernamental que emite la contaduría del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política. • Convulsiones sociales.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. • Estructura de la Institución. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un buen servicio. • Interactué con el ambiente para un mejor servicio. • Se debe mejorar la imagen de la Prefectura. • Es necesario invertir para mejorar las evaluaciones. • Se debe trabajar en este punto. • Se debe incentivar a la participación del servidor público.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 13
DIRECCION LICITACIONES Y CONCESIONES.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las Normas Básicas y el Reglamento Específico de la entidad en materia de Administración de Bienes y Servicios en cada una de las actividades de la Prefectura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política. • Convulsiones sociales.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. • Diversidad de Servicio. • Crecimiento. • Estructura de la Institución. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un buen servicio. • Interactué con el ambiente para un mejor Servicio. • Se debe mejorar la imagen de la Prefectura. • Es necesario invertir para mejorar las evaluaciones. • No es importante para Dirección. • Se necesita trabajar en este punto. • Se debe trabajar en este punto. • Se tiene una estructura adecuada. • Se debe incentivar este punto.

Fuente: Elaboración propia.



CUADRO No. 4 – 14
DIRECCION PRESUPUESTOS.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y gastos, generado información mensual que determine el estado de la ejecución presupuestaria real para la toma de decisiones oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política. • Convulsiones sociales.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Recursos Humanos. • Diversidad de Servicio. • Crecimiento. • Estructura de la Institución. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un factor importante para que el entorno perciba una Institución de calidad. • No es necesario. • Es útil mostrar una imagen ante la sociedad, pero no es una prioridad. • Es útil para el progreso de la Institución • Es útil para la Prefectura. • No es una prioridad. • Es un factor esencial. • Se debe incentivar a la participación del servidor público.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO No. 4 – 15
DIRECCION RECURSOS HUMANOS.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la administración de los Recursos Humanos, contribuir a que los Recursos Humanos de Forma eficiente se interrelacionen e identifiquen con los objetivos y planes de cada dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política. • Convulsiones sociales. • Falta y desconocimiento del reglamento interno específico de administración de personal en todas la direcciones de la entidad. • Fuga de talentos por competencia con mejores ofertas salariales. • Infraestructura insuficiente de algunas direcciones dentro la Institución.
VALORES	DESCRIPCION
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Ambiente. • Imagen Institucional. • Programar y ejecutar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una buena imagen con respectivo a la calidad. • Tenemos que estar atentos al medio que nos rodea. • Se tiene una buena imagen de la Prefectura. • Los procesos de evaluación del desempeño en coordinación con cada una de las direcciones para



<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos.• Crecimiento.• Estructura de la Institución.• Motivación.	<p>mejorar los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Son útiles pero la primera prioridad.• Se debe incentivar a la participación del servidor público.• Es necesario para realizar un trabajo ordenado.• Se necesita que se trabaje en este punto.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente con el cruce de variables en la Matriz FODA se identificaron las estrategias de largo plazo que se proponen para lograra cada uno de los objetivos.

4.3.3.- OBJETIVOS

1. OBJETIVO:

Estructurar y Sistematizar la planificación estratégica de personal en la Prefectura del Departamento de La Paz de manera integral que busque el desarrollo de la organización con el objeto de mejorar el alcance y cumplimiento de sus objetivos.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Desarrollar un sistema de planificación estratégica de Recursos Humanos para el alcance de los objetivos organizacionales en la Prefectura del Departamento de La Paz.

2. OBJETIVO:

Aplicar sistemas adecuados de información gerencial en apoyo a la toma de decisiones en la Prefectura del Departamento de La Paz.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Difundir periódicamente de una forma didáctica los objetivos institucionales, su misión y visión, con el objetivo de que funcionarios se identifiquen como actores principales en el logro de metas trazadas.



3. OBJETIVO:

Contar con todos los instrumentos técnicos y formales, como ser Planes, Manuales y reglamentos actualizados y validos.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Actualizar y validar los manuales, reglamentos, instructivos, procedimientos, organigramas y todo instrumento técnico que detallen todos los niveles, sus funciones, sus atribuciones, derechos y competencias.

4. OBJETIVO:

Inducir, motivar y capacitar a los funcionarios para evitar la fuga de profesionales.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Desarrollar programas de capacitación atractivos para motivar la capacitación de los funcionarios profesionales, manteniendo su interés y expectativas.
- La capacitación deberá constituir un factor de estímulo para elevar la productividad.
- Evitar la fuga de talentos competitivos con ofertas salariales y condiciones de trabajo.

5. OBJETIVO:

Sistematizar la base de datos, que integren la información del interior con la oficina central.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Optimizar El apoyo de sistema informático para que se integren archivos y registro con el objetivo de ofrecer información gerencial oportuna, actualizada y necesaria para una adecuada toma de decisiones.



6. OBJETIVO:

Procurar una dotación eficiente, continua y adecuada cuantitativa y cualitativamente de personal idóneo a la organización, asegurando de esta manera una gestión eficiente del sistema de administración de personal.

ESTRATEGIA PARA LOGRARLO:

- Generar y actualizar la base de datos de profesionales de un alto nivel competitivo.
- Asegurar una gestión eficiente con la dotación de personal idóneo hecho que repercutirá mejorando la imagen externa de la Institución.

Luego de establecidas las estrategias, se pueden predecir los resultados en función a la disposición de recursos y el medio ambiente. Los ejecutivos pueden decidir si deben modificar o no la estrategia o su ejecución, esta decisión debe basarse en si puede identificar una laguna de cumplimiento. Una laguna de cumplimiento es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación y los resultados que probadamente se van a alcanzar si se continúa la estrategia existente. En caso de ser necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento, el paso siguiente será: la identificación, evaluación y selección de alternativas estratégicas. Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización. Ni la más perfecta creativa estrategia podrá beneficiar a la institución a menos que se ponga en práctica a través de planes tácticos adecuados y programas.

4.4.- UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

4.4.1.- Universo.

Universo es el conjunto de todos los posibles individuos, personas, objetivos o mediciones que poseen alguna característica común de interés que sé



desea Investigar³⁸. En el caso concreto de la presente investigación, el Universo estará representado por el personal de la Secretaria Administrativa Financiera, Dirección Tesorería y Crédito Público, Dirección Administrativa, Dirección de Contabilidad, Dirección Licitación y Concepciones, Dirección de Presupuestos, Dirección de Recursos Humanos. Por tanto, se identifica un Universo de 490 personas que trabajan en la Prefectura del Departamento de La Paz. **Ver. Figura. 7 Estructura Orgánica.**

FIGURA N°.7

NIVEL EJECUTIVO (4ta. Categoría - Directores)

SECRETARIAS	No. De Personas
SECRETARIA DE COOPERACION INTERNACIONAL Director Dep. de Coopr. Intr.	1
SECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Director Dep. Adm. Fin.	1
SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Director Dep. de Des. Soc.	1
SECRETARIA DE CULTURA Director Dep. de Cult.	1
SECRETARIA JURIDICA Director Dep. Jurid.	1
SECRETARIA DE OBRAS Director Dep. de Obr.	1
SECRETARIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Director de Des. Prod.	1
SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE Director de Recur. Nat. Y Med. Amb.	1
SUBTOTAL MUESTRA DE LAS DIRECCIONES DEP. PDLP.	8

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de Prefectura del Departamento de La paz.

Actualmente, La Prefectura de la Paz, está conformada por un Prefecto, ocho Secretarias, cada una de ellas cuenta con sus respectivas divisiones. La Secretaria Administrativa Financiera ésta compuesta seis Direcciones.

³⁸ Rodríguez M. y Lind D. (1995). “Estadísticas Para la Administración y Economía”. Ed. Alfa y Omega. Colombia. Pág. 5



NIVEL OPERATIVO (5ta. Categoría Profesionales; 6ta. Categoría – Técnico; 7ma. Categoría – Administrativos; 8vo. Categoría – Auxiliar de Servicios).

SECRETARIA ADMINISTRACION FINANCIERA	Personas	Muestras
Profesionales	15	3
Técnico – Administrativos	4	2
Auxiliar	1	1
Servicios	52	2
SUB TOTAL	72	8

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

DIRECCION DE TESORERIA CREDITO PUBLICO	Personas	Muestras
Profesionales	28	2
Técnico – Administrativo	19	3
Auxiliar	18	1
Servicios	7	2
SUB TOTAL	72	8

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la secretaria Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

DIRECCION ADMINISTRATIVA	Personas	Muestras
Profesionales	27	9
Técnico – Administrativo	19	8
Auxiliar	19	7
Servicios	7	4
SUB TOTAL	72	28

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

DIRECCION DE CONTABILIDAD	Personas	Muestras
Profesionales	19	6
Técnico – Administrativo	21	4
Auxiliar	25	5
Servicios	7	3
SUB TOTAL	72	18

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.



DIRECCION DE LICITACIONES Y CONCESIONES	Personas	Muestras
Profesionales	19	2
Técnico – Administrativo	29	3
Auxiliar	17	1
Servicios	7	1
SUB TOTAL	72	7

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

DIRECCION DE PRESUPUESTOS	Personas	Muestras
Profesionales	19	2
Técnico – Administrativo	25	1
Auxiliar	19	2
Servicios	7	1
SUB TOTAL	72	6

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura Departamento de La Paz.

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	Personas	Muestras
Profesionales	31	4
Técnico – Administrativo	18	3
Auxiliar	9	2
Servicios	0	0
SUB TOTAL	58	9

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura de La Paz.

4.4.2.- Resumen.

➤	TOTAL MUESTRA SECRETARIAS DE NIVEL EJECUTIVO:	8
➤	TOTAL MUESTRA FUNCIONARIOS DEL NIVEL EJECUTIVO OPERATIVO:	84
➤	TOTAL UNIVERSO FUNCIONARIOS DEL NIVEL OPERATIVO:	490

4.4.3.-Muestra.

El muestreo es un subgrupo de la población o universo, consiste en la selección de una muestra representativa de la población o universo que ha de investigarse.



Se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño muestral se utilizó la **Técnica de Muestra Probabilística Estratificada**³⁹. Para este propósito se utilizó la siguiente fórmula (1):

$$n = S^2/V^2$$

Donde:

n° = Factor de corrección; S^2 = Varianza de la muestra

V^2 = Varianza de la población.

Asignando valores se tiene:

$S^2 = p(1-q)$, como no se conocen los valores p y q , se

Asigna un valor de 0.5 a "p" y 0.5 a "q".

$V^2 = 0.05^2$ implica el margen de error que es 5%,

Generalmente permitido.

$$(1) n^{\circ} = p(1-q) / V^2$$

Reemplazando se tiene:

$$n^{\circ} = [0.5(1-0.5)/0.0025]$$

$$n^{\circ} = \underline{100}$$

Se utilizó el factor de corrección (n°) de población finitas de Muestra Simple para seguir el número muestral de la fórmula (2).

$$(2) n = \frac{N^{\circ}}{1 + n^{\circ}/N}$$

Donde:

n° = Factor de corrección. n = Es el tamaño de la muestra.

N = Es el Universo.

Reemplazando en la forma se tiene:

$$n = \frac{100}{1 + 100 / 490}$$

$$n = 83.98 \longrightarrow n = \underline{84}$$

³⁹ Técnica de Muestra Probabilística Estratificada.



Por tanto, el tamaño muestral es de 84 empleados de La Prefectura del Departamento de La Paz a las cuales se les hicieron las respectivas encuestas.

4.5.- ANÁLISIS SITUACIONAL.

- En la actualidad no se cuenta con la Programación Operativa Anual Individual POAI, en consecuencia no se dispone de un Manual de Puestos actualizado y útil para la Prefectura del Departamento de La Paz.
- En cuanto al Subsistema de Evaluación del Desempeño, en Septiembre de la Gestión 2004 se efectuó una evaluación, que fue realizada en un periodo de transición de autoridades, en esta evaluación se otorgo poco tiempo a los evaluadores, los responsables de evaluación en algunos casos delegaron a los subalternos esta obligación, por lo que los resultados alcanzados en esta evaluación dejan que desear, puesto que la misma tiene alta carga de subjetividad y sesgo⁴⁰ político. No expone propiamente el Desempeño real y efectivo de los servidores públicos en toda la Prefectura incluyendo los servicios.
- No existe capacidad a nivel nacional para generar procesos transparentes de selección de personal, siempre se da la injerencia política, hasta en las Instituciones que se dicen ser las más institucionalizadas.
- La Selección de Personal es de carácter político.

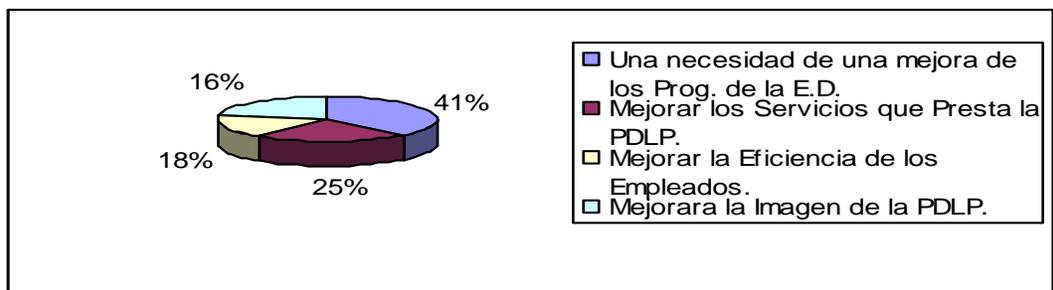
⁴⁰ Corte o Medio término que se toma en los negocios dudosos. Diccionario Enciclopédico Ilustrado Granada. Buenos Aires Ed. Juan Carlos Granada. (1970). Tomo IV.



4.6.- RESULTADOS.

4.6.1.- Entrevista.

Para determinar la existencia de Sistema de Evaluación se tiene que, la Prefectura de La Paz no cuenta con un proceso de ejecución de la Evaluación del Desempeño específico para cada área, dirección o unidad y especial mente para el mismo personal operativo que trabaja dentro de la Prefectura La Paz.



Fuente: Elaboración propia.

La detección de necesidades por parte de Secretarías y Jefes de Dirección es rudimentaria pues, hay Ausencia de Planes Operativos Individualizados, POAI's para cada uno de los funcionarios. Prácticamente, se la realiza sin elaborar una previa observación a las necesidades de cada Dirección o Área.

Los Jefes de Dirección indican que es necesario realizar los Proceso de Evaluación Teórica y Práctica en las diferentes direcciones de la Prefectura de La Paz., ya que es muy importante conocer las indicaciones técnicas de los puestos que ocupan y la utilización de los mismos para evitar errores que impidan el cumplimiento del trabajo.

No existen un continuo procesos de ejecución de evaluación del Desempeño del personal que ingresa a la Prefectura por que la mayoría se debe a las disposiciones políticas, donde la mayoría de los empleados no tienen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Para mejorar el trabajo de los empleados se debe realizar programas de evaluación de forma periódica lo que no sucede en la Prefectura.

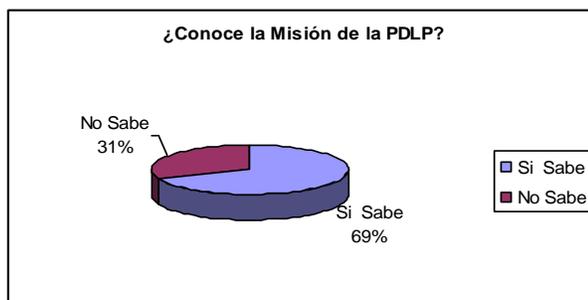


La Evaluación del desempeño es importante dentro la Institución, el 41% ve una necesidad de mejorar los procesos de Evaluación del Desempeño. El 18% sostuvo que el índice de la mejora de la eficiencia de los empleados se debe al incremento de las evaluaciones que deben realizarse. El 16% indica que existe un bajo incremento de la imagen de la Prefectura del Departamento de La Paz frente a la sociedad por las evaluaciones que implanta la Institución. El 25% afirma que ocurre una mejora sustancial de los servicios que presta la Prefectura del Departamento de La Paz. En tal caso, las erogaciones por concepto de los Programas de evaluación significan gastos que recuperan en parte ya que al ser presentadas éstas como una solución inmediata no planificada los gastos son mayores y la recepción por parte de los entrenados no corresponde al 100%, pues no tiene previo aviso de la misma.

4.6.2.- Cuestionario.

En las encuestas realizadas a los mandos medios comprendidos por Directores, Técnicos, Administrativos, Auxiliares, se les consultó cuál era su percepción de los problemas de La Prefectura de La Paz y cuál su necesidad de los Procesos y Ejecución de la Evaluación. El resultado fue el siguiente:

GRAFICO 1



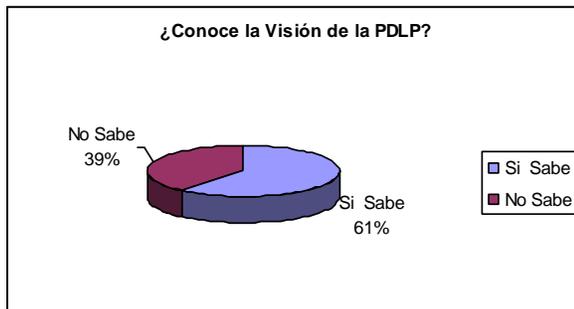
Fuente: Elaboración propia.

El 69% del personal encuestado indica que si conoce la Misión de la Prefectura de La Paz que el 31% no sabe, o no sé acuerda de esa Misión.

La Justificación con esta pregunta se determina con el grado de conocimiento que tiene los funcionarios acerca de la Misión de la Prefectura de La Paz.



GRAFICO 2

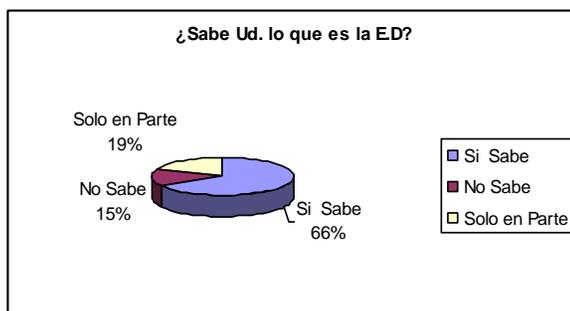


Fuente: Elaboración propia.

El 61% del personal encuestado indica que si conoce Visión de la Prefectura de La paz que el 39% no sabe, o no sé acuerda de la Visión.

La Justificación con esta pregunta se determina con el grado de conocimiento que tiene los funcionarios acerca de la Visión de la Prefectura de La Paz.

GRAFICO 3

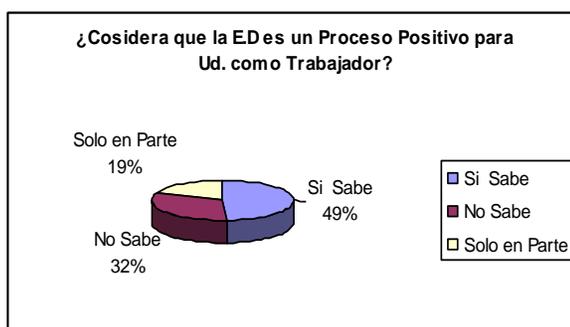


Fuente: Elaboración propia.

El 66% del personal encuestado indica que si sabe lo que la Evaluación del Desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento por parte del Servidor Público.

La Justificación con esta pregunta en función a la calidad de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de nuevo puesto a la capacidad recibida.

GRAFICO 4



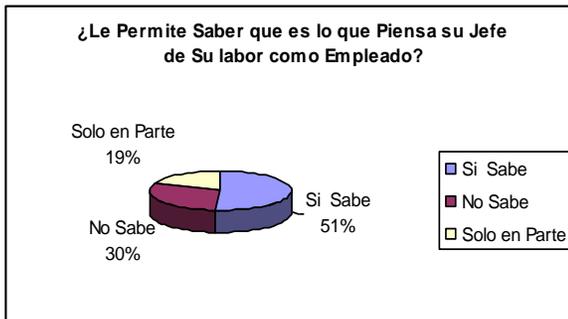
El 49% del personal encuestado indica que si considera que la Evaluación del Desempeño constituye un proceso en la se mide el grado en que cada Empleado mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo.



Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta en función sí la Evaluación del Desempeño es un potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

GRAFICO 5

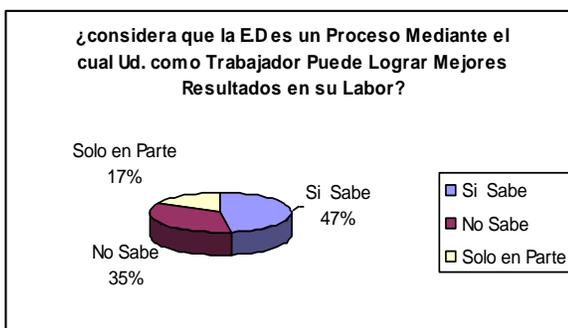


Fuente: Elaboración propia.

El 51% de los Empleados consideran que personal encuestado la E.D le Permite saber cómo ve su Jefe los resultados que estos obtienen en su labor, así que se logra una cierta Identificación con el proceso.

La Justificación con esta pregunta en función sí su Jefe de su Dirección o Departamento si el funcionario tiene buenos resultados en el puesto que ocupa actualmente.

GRAFICO 6



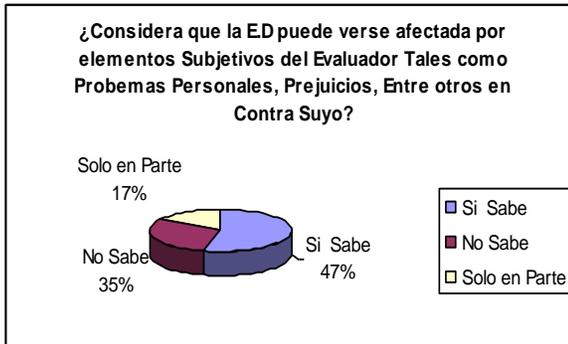
Fuente: Elaboración propia.

El 47% de los Empleados consideran que personal encuestado la E.D es un proceso mediante el cual Ud. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor.

La Justificación con esta pregunta sí la Evaluación del Desempeño mediante es con él cual se puede mejorar los resultados en su Trabajo de los Empleados.



GRAFICO 7

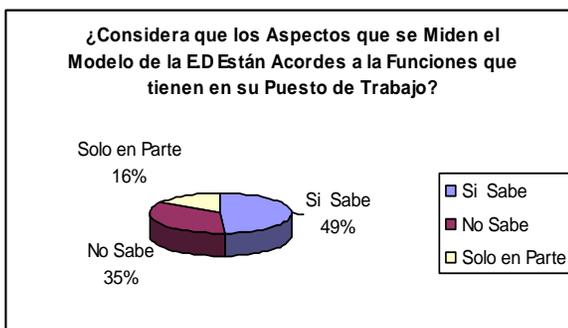


Fuente: Elaboración propia.

El 47% de los Empleados consideran la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del Evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra uno.

La Justificación con esta pregunta es sí el encargado de la Evaluación puede influir con sus problemas personales que pueda tener o algunos prejuicios en contra de los Empleados dentro la Prefectura de La Paz.

GRAFICO 8



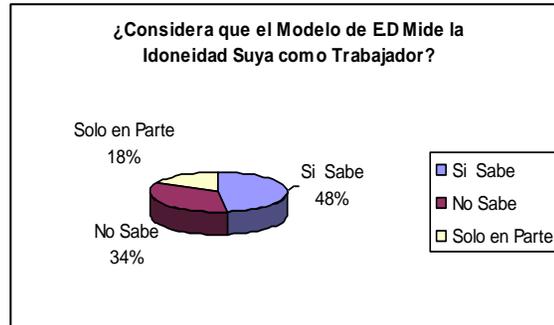
Fuente: Elaboración propia.

El 49% de los Empleados consideran la E.D están acordes a las funciones que tienen en su puesto de trabajo y él 35% que no.

La Justificación con esta pregunta es sí el encargado de la Evaluación puede influir con sus problemas personales que pueda tener o algunos prejuicios en contra de los Empleados dentro la Prefectura de La Paz.



GRAFICO 9

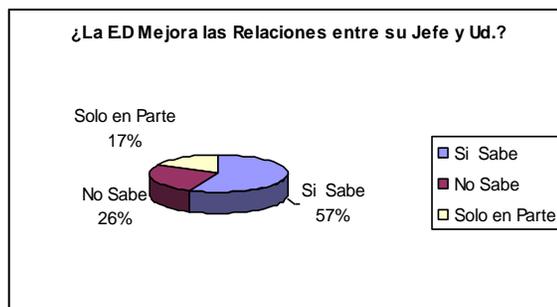


Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los empleados consideran al Realizar las E.D miden la idoneidad de todos los trabajadores dentro de la Prefectura de La Paz.

La Justificación con esta pregunta quiere decir que el modelo de la Evaluación del Desempeño no se adecua a ellos, a sus puestos de trabajo en específico, y es por ello que no se sienten identificados con lo que les evaluó.

GRAFICO 10



Fuente: Elaboración propia.

El 57% de los Empleados consideran al realizar las E.D mejora en algo las relaciones con sus Jefes dentro sus Direcciones o Departamentos que trabaian dentro la Prefectura de La Paz.

La Justificación con esta pregunta quiere decir que la Evaluación del Desempeño puede ser un gran medio para mejorar las relaciones entre los Empleados y su Jefes así poder mejorar no solo dentro de sus Departamentos sino a la misma Institución.



GRAFICO 11

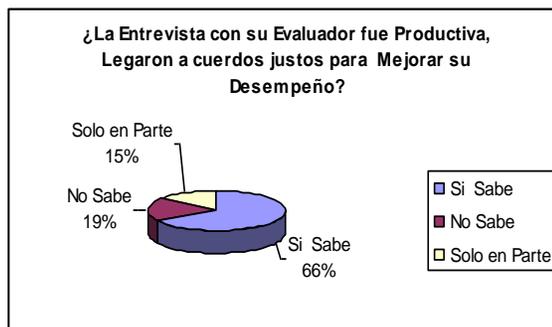


El 70% de los Empleados consideran al realizar las E.D lo motiva a uno como para seguir y mejorar más aún el trabajo y no ser cambiado a otros puesto.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta quiere decir que la Evaluación del Desempeño pueda analizar el comportamiento del Empleado y en que forma esta aportando con su trabajo a la Institución y ver lo que es capaz de a ser él en puesto que esta ocupando.

GRAFICO 12



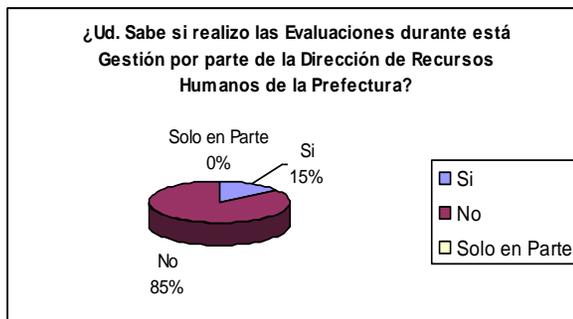
El 66% de los Empleados consideran que la entrevista fue muy productiva y 19% no resulto lo suficiente productivo.

Fuente: Elaboración propia.

La Justificación con esta pregunta quiere concluir que se debe Implantar un modelo de la Evaluación del Desempeño y este se debe ajustar a la labor que se realice, permitiendo al Empleado medir su desarrollo dentro la Prefectura de La Paz.



GRAFICO 13



Fuente: Elaboración propia.

El 85% de los Empleados indica que no realizo las evaluaciones durante esta gestión por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura de La Paz.

La Justificación con esta pregunta quiere concluir que la Prefectura del Departamento de La Paz no esta cumpliendo de acuerdo a las normas que la Ley 1178 y Normas Básicas de Personal (SAP) lo cual muchos de los funcionarios a actuales ingresaron en forma política.

4.7.- CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.

Se pudo observar que la Normativa Marco vigente (Ley 1178 – Sistema de Administración de Personal) Reglamento Interno del sistema de Administración de personal SAP de la Prefectura del Departamento de La Paz, tiene un bajo nivel de aplicación en lo que refiere a todos los Subsistemas, principalmente el referido a la Evaluación de Desempeño, esta situación contraviene la Norma Básica del SAP.

La batería de formularios de cada uno de los subsistemas en general no se encuentra completa, por Ejemplo no cuenta con, los Formularios de Evaluación de Desempeño.

Las conclusiones generales son las Siguietes:

- La Prefectura de La Paz, busca el de mejorar el desempeño de la institución, en la medida que permita pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de



manera efectiva el rumbo da las misma, en concordancia con los objetivos de desarrollo y el reconocimiento de su misión Institucional.

- Acerca de los Procesos del Sistema de Evaluaciones del Desempeño, no se dan a ningún nivel, el conocimiento que se tiene de este, es por evaluaciones anteriores o por conocimiento indirecto especialmente en niveles de mandos medios hacia arriba, siendo de menor conocimiento en los demás niveles, existe poco cumplimiento de la normativa que señalan la instrucción que debe existir antes de cada Evaluación del Desempeño, se observa confusión en los procesos e incluso desconocimiento en muchos casos.
- No existe cumplimiento de las normas inscritas para el desarrollo del proceso de Evaluación del desempeño, como ser que no se da la información resultante de las evaluaciones generando poca credibilidad de sus procesos.
- Existe en general, un deseo conjunto de cambio del sistema de Evaluación que realmente genere resultados que repercuten para el mejor desempeño de las tareas en la institución. La consideración de utilizar el sistema de Evaluación por Programas Anuales Individuales, es de gran expectativa.

Las conclusiones enunciadas están en directa relación con el problema, que atraviesa la Prefectura de La Paz, debido a la falta de compromiso y motivación y de evitar la injerencia política en la institución. Por consiguiente, su desenvolvimiento se ve privado de planes y objetivos estratégicos que les permita proyectarse a futuro.



Prefectura de La Paz.



CAPITULO 5

PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCIÓN.

La propuesta del presente trabajo tiene como objetivo principal la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del personal que mejore la Eficiencia de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos planteados, en la Prefectura del Departamento de La Paz de acuerdo en el marco que establece las Normas Básicas de Personal (SAP) y la Ley 1178 (SAFCO).

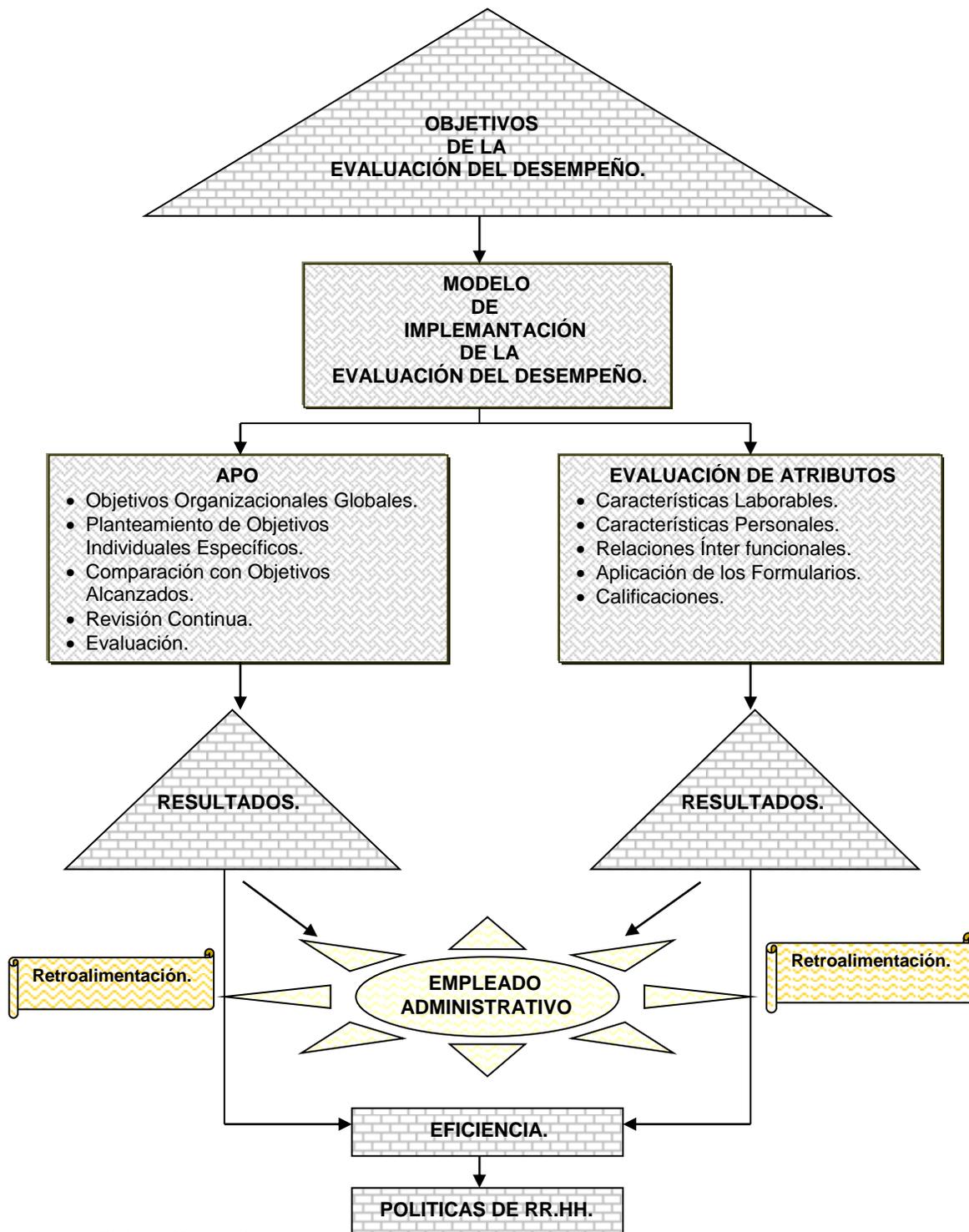
De la información obtenida en la investigación de campo se determina que el personal de la Prefectura del Departamento de La Paz no es evaluado de manera formal, no tienen conocimiento sobre los parámetros con que son evaluados y existe una confusión en lo referente a sus funciones debido a que los manuales no son correctamente utilizados. Es por todo lo anteriormente mencionado, que la propuesta se centrará en la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño de los Recursos Humanos que evite la insatisfacción laboral mejorando la eficiencia de los Recursos Humanos, obteniendo de esta forma una apreciación del desempeño real en cada puesto. Para la realización de la Propuesta se dará una solución alternativa a los principales problemas que enfrenta el sector de estudio.

El Objetivo de la Propuesta es la creación de un modelo y implementación de Evaluación del Desempeño que mejore la Eficiencia de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos planteados en la Prefectura del Departamento de La Paz.

El Siguiete esquema presenta de manera esquemática e integral la estructura de la Propuesta:



ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.



Fuente: Elaboración propia.



5.2.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Evaluación del Desempeño tiene como objetivo obtener funcionarios idóneos para los diferentes cargos que tiene dentro la Prefectura. La Evaluación del Desempeño es el mecanismo que permite evaluar al personal, a fin de verificar si el cargo, donde se desempeña durante un periodo determinado dentro una Institución sea Privado o Público.

5.2.1.- Objetivo General.

Las Evaluación del Desempeño que se propone a partir de la investigación realizada tiene como objetivo mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos en un Determinado período de tiempo y en base a ello con Información fidedigna que permita identificar los cursos de acción necesarios para incrementarlo.

5.2.2.- Objetivos Específicos.

Se considera que a través de una correcta Evaluación del Desempeño de la Prefectura será capaz de:

- Determinar la Eficiencia y el Rendimiento del personal en base a los métodos propuestos.
- Coadyuvar a la formación y capacitación del personal en función a los requerimientos y necesidades de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Brindar al personal alternativas de ascenso y crecimiento en la organización.
- Optimizar el uso de los Recursos Humanos para así obtener una mayor efectividad y Eficiencia de las labores de la organización.
- Corregir errores existentes en la asignación de tareas.



5.2.3.- Información Proveniente de la Evaluación.

La Información que se espera obtener a través de la Evaluación del Desempeño planteada es la siguiente:

- La Eficiencia de los Recursos Humanos.
- El Rendimiento del Personal en base de cumplimiento de los objetivos.
- Las fortalezas y/o Debilidades del Personal.
- Las aptitudes que influyen en el desarrollo del trabajo.

5.3.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

5.3.1.- Modelo de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño que se propone esta compuesto por:

- Evaluación del cumplimiento de los objetivos de cada uno de los cargos a través de la Administración por Objetivos (APO).
- Evaluación de Atributos o Evaluaciones de los rasgos de personalidad.

5.4.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO (APO).

Para la Propuesta se considera a la APO como método de evaluación que más se ajusta a las características organizacionales de la Prefectura del Departamento de La Paz. asimismo, esta Institución cuenta con objetivos organizacionales y objetivos por Direcciones mensurables, por lo que para el objeto de esta propuesta se necesitará únicamente el planteamiento de objetivos individuales para cada cargo. Por otro lado, se propone la administración por objetivos en el sentido de utilizar su enfoque de objetivos individuales y evaluar el grado de consecución de los mismos en un período de tiempo, ya que este enfoque permite evaluar al individuo a través



de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

5.4.1.- Consideraciones Previas.

La implementación del APO considera los siguientes aspectos previos:

- El tiempo aproximado para la implementación de la APO puede oscilar entre ocho y doce meses puesto que se realiza a través de reuniones periódicas de los niveles ejecutivos, reuniones donde se toma en cuenta lo siguiente: revisión de los objetivos organizacionales y de unidad, formación del personal del nivel superior y medio, identificación participación de los objetivos individuales, ejecución del trabajo, Evaluación del Desempeño y ajuste para la próxima evaluación. En el caso de la Prefectura de La Paz se aprovecharán las reuniones Consejo departamental que se realizan trimestralmente, para tratar los puntos citados, hacer el seguimiento.
- Es aconsejable la Implementación de un plan de formación previa dirigida al personal del nivel ejecutivo operativo en el uso de los principios y técnicas de Administración por objetivos.
- La evaluación continúa será llevada a cabo por el superior y el subordinado en forma conjunta mientras que la evaluación periódica tendrá como responsable a la Administración de Recursos Humanos.
- Será evaluado todo el personal de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Para la propuesta se considera a la APO como el método de evaluación que más se ajuste a las características organizacionales de la Prefectura de La Paz. Asimismo, esta Institución cuenta con objetivos organizacionales y objetivos por unidades, por lo que para objeto de esta propuesta se necesitará únicamente el planteamiento de objetivos individuales para cada cargo.



Por otro lado, se propone la Administración por objetivos en el sentido de utilizar enfoque de fijación de objetivos individuales y evaluar el grado de consecución de los mismos en un período de tiempo, ya que este enfoque permite evaluar al individuo a través de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Finalmente, el hecho de que los individuos puedan participar en el establecimiento de sus propias metas constituye en un factor motivante, ya que esto parece inducirlos a establecer metas más difíciles, lo que los motiva a alcanzarlas para demostrar que se puede cumplir con lo que inicialmente se propuso.

5.4.2.- Objetivos Organizacionales Globales.

Se debe tomar en cuenta como punto de partida principal la Misión de la Organización. Los objetivos organizacionales que se plantean anualmente están enfocados hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos visionarios:

- Servir como elemento de juicio para la promoción de aquellos servidores que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad.
- Efectuar reconocimientos de índole monetaria o de contenido psicosocial.
- Rotar o transferir personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades.
- Decidir la permanencia de sus Empleados en la Prefectura del Departamento de La Paz.

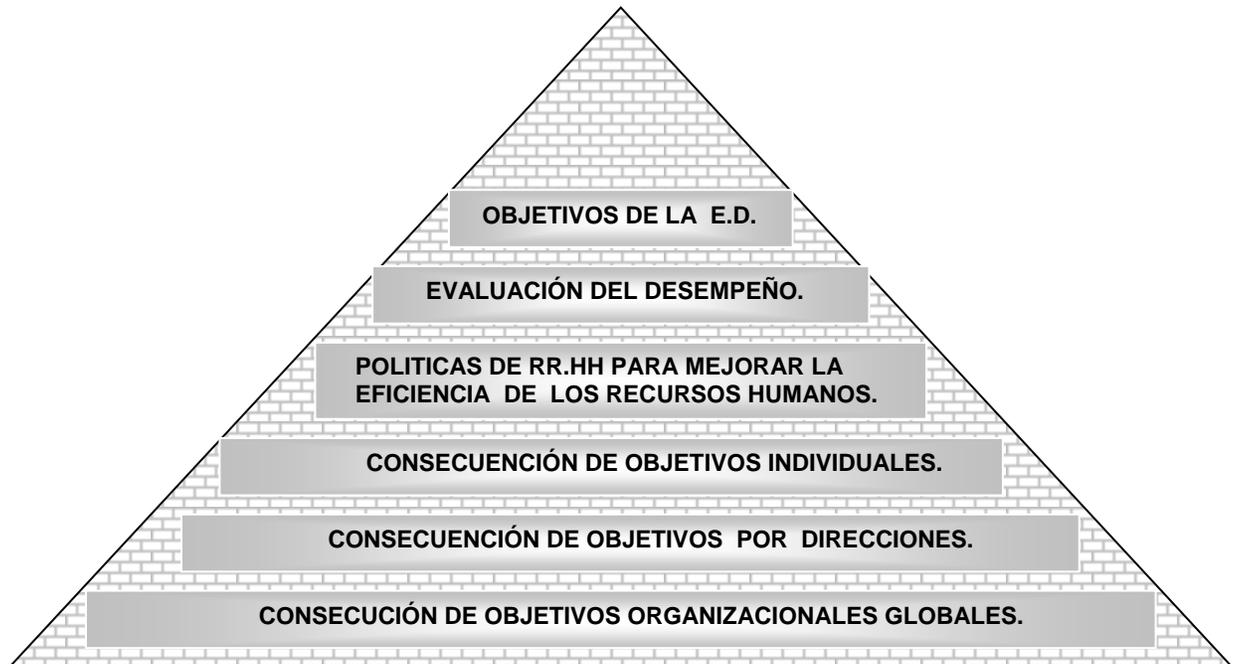
De estos objetivos visionarios se desprenden los objetivos organizacionales, de los cuales deberán desglosarse los objetivos de cada dirección. En base a estos últimos deberán plantearse los objetivos individuales de cada cargo.

La relación existente entre los objetivos de la Evaluación del Desempeño y los objetivos organizacionales globales se muestran mediante el siguiente esquema:



RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LOS

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES GLOBALES.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.3.- Objetivos Individuales Específicos.

De los objetivos de cada una de las Direcciones, el superior conjuntamente con el subordinado, puede proceder a establecer los objetivos específicos de cada subordinado, donde además de establecer las metas, se determinan el tiempo y los Recursos necesarios disponibles a utilizarse, especificando todos estos aspectos por escrito.

Para que el planteamiento de objetivos se lleve a cabo de una manera eficiente es recomendable que cada persona, dentro de la Prefectura de La Paz conozca con claridad los objetivos de su dirección y los de la organización como tal; de esta manera estarán consciente del grado en el que sus objetivos y su Desempeño aportan al logro de los mismos.



En la realización del planteamiento de los objetivos individuales específicos se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos deben ser verificables para poder ser mensurables, lo que significa que debe estipularse la cantidad (cuánto), la calidad (qué tan bien o características específicas), el tiempo (cuándo) y el costo(a qué costo).
- Los objetivos deben priorizar se según su trascendencia para el logro de los objetivos organizacionales globales.
- Los objetivos deben cumplir las principales características del trabajo.
- Los objetivos deben plantearse de manera que exista coordinación con los objetivos de las otras Direcciones de la organización.
- Los objetivos deben ser expresados de manera clara y por escrito.
- De acuerdo al objetivo se haya planteado, el período en el que ha de complementarse su ejecución deberá oscilar aproximadamente de uno o dos veces al año.

5.4.4.- Desempeño del Trabajo.

Una vez planteados los objetivos específicos de cada empleado, éstos deben iniciar sus actividades y enfocarse hacia el cumplimiento de los mismos en el desempeño de su trabajo durante el periodo previamente determinado par dicho efecto. En esta etapa, el empleado conoce los objetivos a los que debe llegar y tiene conciencia acerca de los recursos de capital, materiales y humanos, así como el tiempo con el que cuenta.

5.4.5.- Revisión Continúa del Avance.

La revisión en esta etapa viene a ser la evaluación continua que será realizada las veces que se estime necesario. El propósito de la misma es que puedan ser identificados conjuntamente entre superior y el Empleado el desarrollo del trabajo para él alcancé de los objetivos. De esta manera se brinda una retroalimentación



continúa a los individuos para que a través de ella controlen y corrijan sus propias acciones.

De esta evaluación continua se hace posible por un lado en la obtención de la colaboración del superior y, por otro lado, el de tomar las medidas correctivas necesarias para poder ayudar al mismo Empleado a cumplir sus metas dentro la Prefectura del Departamento de La Paz, con el fin que en las evaluaciones periódicas que se realicen posteriormente se podrá ver y reflejar si hay o no un buen rendimiento de los Empleados de la Prefectura del Departamento de La Paz.

5.4.6.- Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño se realizará de manera periódica cuando el tiempo fijado para el cumplimiento de los objetivos haya llegado a su culminación. Estas evaluaciones consistirán en las comparaciones de los resultados esperados versus los resultados obtenidos por cada Empleado en los términos de los objetivos planteados.

La Administración de Recursos Humanos será la encargada de llevar a delante la Evaluación del Desempeño conjuntamente con el superior correspondiente al evaluado, mismo que conformarán el Comité de Evaluación para evaluar a cada Empleado. La administración de Recursos Humanos revisará el informe brindado por cada superior sobre la revisión continua que se le fue realizado al subordinado durante el tiempo determinado para cumplimiento de sus objetivos.

El Comité de Evaluación en su conjunto identificará los resultados obtenidos (Positivos y/o Negativos), las posibles causas de los mismos y las políticas de los Recursos Humanos necesarios dependiendo del caso.



5.5.- EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS.

Los resultados obtenidos a través de la Administración por objetivos serán complementados con los datos resultantes de la aplicación de una Evaluación de Atributos; la conjunción de ambos métodos permitirá mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos planteados para la Prefectura del Departamento de La Paz.

La razón por el cual se desea complementar los resultados obtenidos mediante la APO con este método es básicamente por que muchas veces los objetivos pueden ser influenciados por cualidades y aptitudes propias de cada empleado que influyen de manera significativa en el cumplimiento de los mismos y en el desempeño de su Trabajo. Este método pretende identificar las aptitudes que componen tanto las características personales del empleado como las labores, y asimismo la manera en que éste se interrelaciona con los demás.

5.5.1.- Características Laborales.

Las características laborales se refieren a todas aquellas que son esenciales para un determinado cargo, y las que básicamente harán posibles que las personas lleven a cabo sus funciones de acuerdo con los requerimientos específicos de cada puesto de trabajo. Se refieren a la capacidad, habilidad y destreza que muestra el empleado para llevar a cabo tareas con un manejo eficaz de los recursos.

- Planeación. La selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, etc. Es fundamental especialmente en los niveles donde se toman decisiones de gran magnitud e importancia que influirán en la dirección que tome la organización.
- Liderazgo. El papel del líder se enfatiza en el desarrollo y la motivación de su equipo, pero además es también necesario prestar más atención a los



aspectos personales y utilizar herramientas y habilidades psicológicas para mejorar el desempeño.

- Conocimiento del puesto. El entendimiento de las funciones y responsabilidades que se debe cumplir con precisión permite un mejor trabajo desempeño en el trabajo.
- Toma de decisiones y solución de problemas. La capacidad de analizar y un problema para hallar la solución más adecuada y óptima puede representar una fortaleza para la institución y una ventaja frente al medio ambiente cambiante.

5.5.2.- Características Personales.

Las características personales del empleado son sumamente importantes e influyen de manera significativa en el desarrollo de sus labores, si bien no son primordiales, ni requisitos básicos para cumplir las funciones de un determinado cargo, constituyen un complemento altamente influyente en el desempeño de las personas. Son las características particulares que poseen un empleado y que le permiten actuar de determinada forma ante diversas situaciones.

Las aptitudes que conforman las características personales son:

- Iniciativa y creatividad. La capacidad para poder proponer o introducir conceptos, ideas, criterios, o prácticas innovadoras demuestran Eficiencia y Eficacia en el logro de objetivos.
- Responsabilidad. La obligación que una persona se impone respecto de la autoridad que se fue delegada por su superior, es una forma de asegurar el logro de los resultados esperados.
- Compromiso. El grado de identificación que la persona tenga con la organización indica el nivel de esfuerzo y empeño con el que aportará de manera entusiasta y servicial por el bien de la organización.



- Conocimiento y experiencia. La cantidad y calidad de los conocimientos adquiridos y la experiencia, tanto en número de años como en pericia y habilidad de una determinada tarea son aspectos que se valoran altamente en todo el personal de la organización.

5.5.3.- Relaciones Ínter funcionales.

Las relaciones Ínter funcionales, necesarias en cualquier empleado dentro de la organización, facilitan el desenvolvimiento de tareas y funciones que cada uno de ellos debe cumplir, de la misma manera, cuanto mayores y menores sean las mismas, el clima laboral será más satisfactorio para el personal en su conjunto. Es la capacidad que demuestran los empleados para relacionarse e interactuar con sus semejantes en el medio laboral.

Las aptitudes que conforman las relaciones Ínter funcionales son:

- Comunicación. Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.
- Trabajo en equipo. Los miembros de los equipos pueden complementarse entre sí, y es importante considerar que la suma de los componentes individuales. El trabajo en equipo puede proporcionar a una organización la manera de aprovechar mejor los mismos recursos, una mayor productividad, mayor cantidad de ideas nuevas, una mayor motivación y un mejor desempeño; por estas razones la capacidad que posea una persona para poder trabajar en equipo es una cualidad beneficiosa para la Prefectura del Departamento de La Paz.



5.5.4.- Aplicación del Formulario.

El Formulario de Evaluación del Desempeño representará el registro oficial de los resultados del desempeño, de un empleado en la Prefectura del Departamento de La Paz, en un determinado periodo.

Del Formulario de Evaluación del Desempeño, será el responsable de la Administración de Recursos Humanos, extraerá información valiosa para la toma de decisiones y para el establecimiento de programas encaminados hacia una mayor Eficiencia Institucional.

El Formulario de Evaluación del Desempeño, será preparado por el responsable de la Administración de Recursos Humanos ya que es el que tiene mayor conocimiento sobre la actuación de los demás miembros de la organización. Los Formularios se prepararán para todo el personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, inclusive para el personal que está a prueba.

El Formulario comprenderá factores de evaluación, descripción del desempeño grados Según un criterio que varía:

- A) Excelente. B) Bueno. C) Suficiente. D) Observación.

De acuerdo a lo que establece el Art. 26 Inc. C) del Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño del D.S. N° 26115 Del 16 de Marzo del 2001 de las Normas Básicas de Administración de Personal (SAP).

Un Ejemplo del tipo de **Form.** Modelo Para la implementación que fue aprobada por la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz que se muestra a continuación:



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

3.TIEMPO: Este factor establecerá en qué porcentaje se cumplieron los plazos establecidos en el POAI para logro de los Resultados planificados.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

4. INTERRLACIONES: Este factor permitirá establecer a través de subfactores los niveles de interacción entre inmediatos superiores y colaboradores así como de los funcionarios entre sí.

4.1.INTERRLACIONES HORIZONTALES: (Este factor debe ser llenado solo por los Funcionarios).

Este subfactor se refiere grado aproximado en que las relaciones de coordinación entre funcionamiento de un mismo nivel establecidos en la estructura orgánica, favorecen el logro de los resultados o funciones.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:

Este factor se refiere al grado de uso óptimo de los recursos que recibió el funcionario para el cumplimiento de resultados o funciones llenar la hoja de atrás.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

EVALUACIÓN FINAL:

- **EXCELENTE** : El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO** : El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE** : El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29

APELACION

La evaluación realizada por mi inmediato superior no coincide con mi auto evaluación en los siguientes aspectos:

1.

2.

3.

Por lo que solicito la revisión correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos o la instancia que corresponda.



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Evaluated:			
Evaluador:			
Director:			
Lugar:	Fecha:		

Fuente: Las 7 l's De la Gestión de Personal Pág. 123,124,125,126, y 127⁴¹

5.5.5.- Consideraciones Previas.

- La periodicidad de la evaluación del desempeño deberá ser semestral.
- La evaluación estará a cargo de la Administración de Recursos Humanos.
- La evaluación del desempeño será aplicada a todo el personal de la Organización y en todas las direcciones.
- Se recomienda que las personas involucradas en el proceso de evaluación reciban la formación necesaria para la implementación de este método mediante un programa de formación.

5.6.- CALIFICACIÓN DE LOS FORMULARIOS.

5.6.1.- Llenado de Formulario.

Una vez finalizado la elaboración de la preparación de desempeño, el Evaluador puede proceder a calificar los formularios de evaluación. Para ello, primero deberá estar en un lugar tranquilo sin interferencias de algún elemento externo o interno que tienda a modificar el proceso, procurará llenar el formulario con veracidad y equidad en cada uno de los puntos que contenga el mismo.

5.6.2.-Resultados Preliminares.

Una vez llenado el respectivo formulario de Evaluación del Desempeño de cada puesto, se obtiene resultados preliminares que podrán ser confirmados mediante la entrevista con el empleado. Estos resultados deberán ser analizados para poder conversados con los empleados.

⁴¹ Soriano López, Mónica (2003). "Las 7's De la gestión de Personal". Pág..123,124,125,126 y127.



Cada Jefe Inmediato Superior o Evaluador emitirá un informe escrito de la evaluación del desempeño de los funcionarios. **Ver Form.** Modelo para Implementación ED. – F.01.

	ED- F.01 INFORME EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PERIODO.-----/-----	PDLP FORM SAP/PDLP 001
DIRECCIÓN:		
DIRECCIÓN:		
UNIDADES:	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	
FECHA:		

I. ANTECEDENTES.

En cumplimiento a lo establecido en el **Art.27** de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico correspondiente, se llevó acabo el proceso de Evaluación del Desempeño (Período____) de los Servidores Públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz.

II.ALCANCE.

La Presenté Evaluación del Desempeño se efectúa a los siguientes Servidores Públicos comprendidos en las categorías del Nivel Operativo (Jefe de Dirección); Profesionales, Técnicos, Administrativos, Auxiliares de Servicios.

III.EJECUCIÓN.

Luego de haber sido remitidos los Formularios de Evaluación a cada una de las Direcciones o Unidades de la Prefectura del Departamento de La Paz, éstos fueron completados de acuerdo con las firmas pertinentes.



IV. CALIFICACIÓN.

Para realizar la evaluación, se utilizan variables representativos para cada uno de los niveles de cargos especificados en la Norma Básica de Administración de Personal de la Prefectura de La Paz. La calificación numérica tendrá una base convencional de 100 puntos y será igual a la sumatoria de las ponderaciones obtenidas en los diferentes factores considerados para evaluar la capacidad de gestión, el cumplimiento del POAI y la participación en eventos de capacitación de los Servidores Públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz. La calificación numérica se traduce a una literal, de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE CALIFICACIÓN. (Expresado en Puntos)	RESULTADO.	DECISIÓN.
De 100%	Excelente.	Ratificación.
Más de 100% a menos de 95%	Muy Bueno.	Incentivo Psicosocial.
Más de 94% a 90%	Suficiente.	Incentivo Psicosocial.
Igual o menor a 85% o inferior al 89%	En Observación.	Segunda Evaluación.

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Efectuada la evaluación de los funcionarios de la Unidad o Dirección de.....de la Dirección.....,Se obtuvo el siguiente resultado.

Nombre del Funcionario.	Cargo.	Unidad.	Puntaje Total Obtenido (Numeral).	Calificación Obtenida (Literal).	Decisión.
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

VI. CONCLUSIONES.

Una vez analizadas las evaluaciones del desempeño de los servidores de las categorías del Nivel Operativo Jefe de Dirección, Profesionales, Técnicos. Administrativos Auxiliares de Servicios Obtuvieron las siguientes conclusiones: Por tanto, solicito a la Dirección de Recursos Humanos efectuar las acciones que correspondan mérito a las calificaciones obtenidas por el personal de la Dirección a mi cargo en las evaluaciones de desempeño de la presente gestión.



Firma.
Director de Área.
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Fuente: Elaboración propia.

La Dirección de Recursos Humanos por delegación expresa de la máxima autoridad que el Prefecto instruirá el cumplimiento de las acciones que correspondan según las calificaciones obtenidas.

5.7.- RETROALIMENTACIÓN.

Una vez realizada la Evaluación del Desempeño es necesario hacer una retroalimentación en el cual se comunique al evaluado los resultados obtenidos y los datos correspondientes, esta retroalimentación será llevada cabo a través de una entrevista de evaluación, donde deberá estar presente el Comité de Evaluación correspondiente al evaluado.

En esta entrevista serán comentados, por un lado, los resultados obtenidos por el evaluado mediante la Administración por objetivos hasta ese momento, y por otro los resultados de evaluación de atributos. En cuanto a la APO se refiere, será analizado la trayectoria del evaluado en cuanto que hayan sido aplicadas para mejoramiento de su desempeño y otros que se consideren relevantes.

En cuanto a la evaluación de atributos, se revisará los resultados obtenidos y las posibles causas de los mismos, asimismo se le comunicará al evaluado las políticas que se le aplicarán para mejorar su desempeño.



5.8.- EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La Eficiencia de los Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz será determinada a través de los resultados del modelo e Evaluación del Desempeño propuesto. Debido a que la propuesta contempla tanto a la administración por objetivos como a la evaluación por atributos, se considera que existe Eficiencia en el personal en la medida en que los resultados obtenidos a través de ambos sean satisfactorios.

De esta manera, los elementos a considerarse serán:

- Cumplimiento de Objetivos.
- Aptitudes del Personal.

En el primer caso, en la medida en que los objetivos que hayan sido planteados sean alcanzados en el periodo de tiempo establecido, se considerará que el resultado es satisfactorio. Para el segundo caso, debido a que las aptitudes del personal serán calificados con el puntaje determinado en base a la evaluación de atributos, se considerará satisfactorios un puntaje alto.

En la medida en que se presenten ambas situaciones satisfactorias en el mismo individuo esta será considerado como Eficiente. Por lo tanto, la persona presenta que un alto puntaje en cuanto a sus aptitudes pero no logra cumplir sus objetivos, no podrá ser considerado como Eficiente, lo mismo ocurrirá si se presenta la situación inversa. En estos casos deberán determinar las políticas de Recursos Humanos requeridos según el caso para mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos.



5.9.- POLITICA DE MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El objetivo de una Evaluación del Desempeño es mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos y a la vez la de la organización, en este sentido, los resultados que se obtengan después de su aplicación, se constituyen en materia de retroalimentación con toda la información necesaria para la toma de decisiones respecto al personal ya sea mantener la situación, mejorarla o revertirla. Así la información obtenida, una vez finalizada el proceso de Evaluación del desempeño, brindara a la Prefectura del Departamento de La Paz los parámetros necesarios para la adopción de diferentes políticas de mejoramiento y reforzamiento de su personal.

Las relaciones entre servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz y la entidad se sustentaran en los siguientes lineamientos de política Institucional los cuales serán:

- La Evaluación del Desempeño permitirá medir y determinar las condiciones del Personal, para promover su pleno empleo.
- La Evaluación del desempeño debe permitir establecer la adecuación del individuo al cargo.
- Los resultados de la evaluación deberán ser el insumo principal, para tomar decisiones relativas a la promoción vertical y horizontal
- A través de los resultados de la Evaluación del desempeño se obtendrán los estándares globales de desempeño de la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Se otorgarán oportunidades de ascenso a servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz, promoviendo la promoción interna horizontal y vertical, antes de considerar la contratación de personal nuevo externo.



- Sobre la base de la Evaluación de Desempeño el Subsistema de movilidad de personal tomara decisiones para la Promoción, Rotación, transferencias, licencias, etc.
- Todos los servidores públicos tendrán la posibilidad de participar en programas de entrenamiento y capacitación, para mejorar el desempeño de sus labores.
- El registro de personal proveerá Información valida para alimentar al sistema de Información.
- El sistema de Información contará con datos actualizados.
- El sistema de Información promoverá la verificación y cruce de Información, con varias fuentes tanto internas como externas.
- Para cubrir acefalías, se otorgará preferencia a los actuales servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz, cuyos niveles de calificación, desempeño y diligencia sean destacados, aplicándose en primera instancia la Convocatoria Interna.
- Los procesos comprendidos en dotación y reclutamiento de personal, se propondrán atrae a candidatos idóneos para su ingreso a la Prefectura del Departamento de La Paz.

5.10.- PROPUESTA.

La Dirección de Recursos Humanos, antes de efectuar la Evaluación de los funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz, deberá contar con él manual de organización y funciones actualizado, la cual le servirá para identificar los puestos actuales que cuenta la Prefectura del Departamento de La Paz. Una vez revisado el manual de organización y funciones y teniendo la descripción de los puestos de cada dirección, la dirección de recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, efectuará la programación de la evaluación de desempeño y tomará las previsiones necesarias para aplicar las acciones derivadas de sus resultados y prestará asistencia a los evaluadores.



Para que la viabilidad de la propuesta sea posible y de esa manera cumpla con su principal cometido, debe contar con una herramienta capaz de mejorar la Eficiencia de los Recursos Humanos en el logro de los objetivos planteados, deben existir o darse dentro de la Prefectura del Departamento de La Paz ciertas condiciones o supuestos los mismos que son los siguientes:

- El nivel superior debe concientizarse de que el principal objetivo del sistema Evaluación del desempeño propuesto es servir como medio para que cada empleado contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al sí mismo.
- El modelo de Evaluación del Desempeño debe basarse en la firme creencia de que los empleados son el activo más importante con el que cuenta la Prefectura del Departamento de La Paz y que ésta debe contribuir a su desarrollo Personal, Profesional, mediante un esfuerzo sistemático como guía de todos los niveles.
- Esto implica que la Prefectura del Departamento de La Paz asegure una coherencia entre la contratación de los Recursos Humanos, y su calificación e idoneidad para los puestos dentro la Prefectura del Departamento de La Paz.
- Y la Selección de Personal sea de acuerdo a lo que establece las Leyes y normas y no así en forma o carácter político.

Se ha establecido que el pilar fundamental de la Prefectura del Departamento de La Paz son sus Recursos Humanos. En este sentido, la responsabilidad de la Prefectura del Departamento de La Paz, no termina con dar trabajo y una remuneración adecuada, sino que debe brindar apoyo para que sus empleados a cualquier nivel aumenten su potencial y ocupen el puesto donde sean capaces de alcanzar su máxima eficiencia laboral, en el plano del beneficio recíproco de la misma Prefectura del Departamento de La Paz y de acuerdo a lo que establece las Leyes 1178(SAFCO) y las Normas Básicas del (SAP).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Prefectura de La Paz.



CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES.

Administrar los Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, velando por su eficiente desempeño y desarrollo, en base al Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico del SAP y el Reglamento Interno de la Prefectura de La Paz, y programar y ejecutar el proceso de evaluación del desempeño en coordinación con cada una de las direcciones de la entidad.

- Administrar de acuerdo al Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura de La Paz, al proceso de contratación de los recursos humanos para la entidad.
- EL 100% de los puestos de la Prefectura obedecen a coyunturas⁴² políticas o partidos políticos son los que deciden quienes ingresa o quienes salen de la Prefectura del Departamento de La Paz, y no se aplican lo que establece en el marco de la Ley 1178 (SAFCO) y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP) y la Ley del Funcionario Público.
- Se debe evitar la inestabilidad funcionaria, que implica adaptación y entrenamiento de nuevos funcionarios, nuevos riegos de incorporar a la institución personas que no se adapten a lo que pueda ofrecer la misma y se produzcan posible deficiencias en su desempeño.
- La programación de puestos es aplicada de manera incipiente e infrecuente.

⁴² Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (1970). “Coyuntura Articulación Móvil del Hueso”. Edit. Juan Carlos Granada.

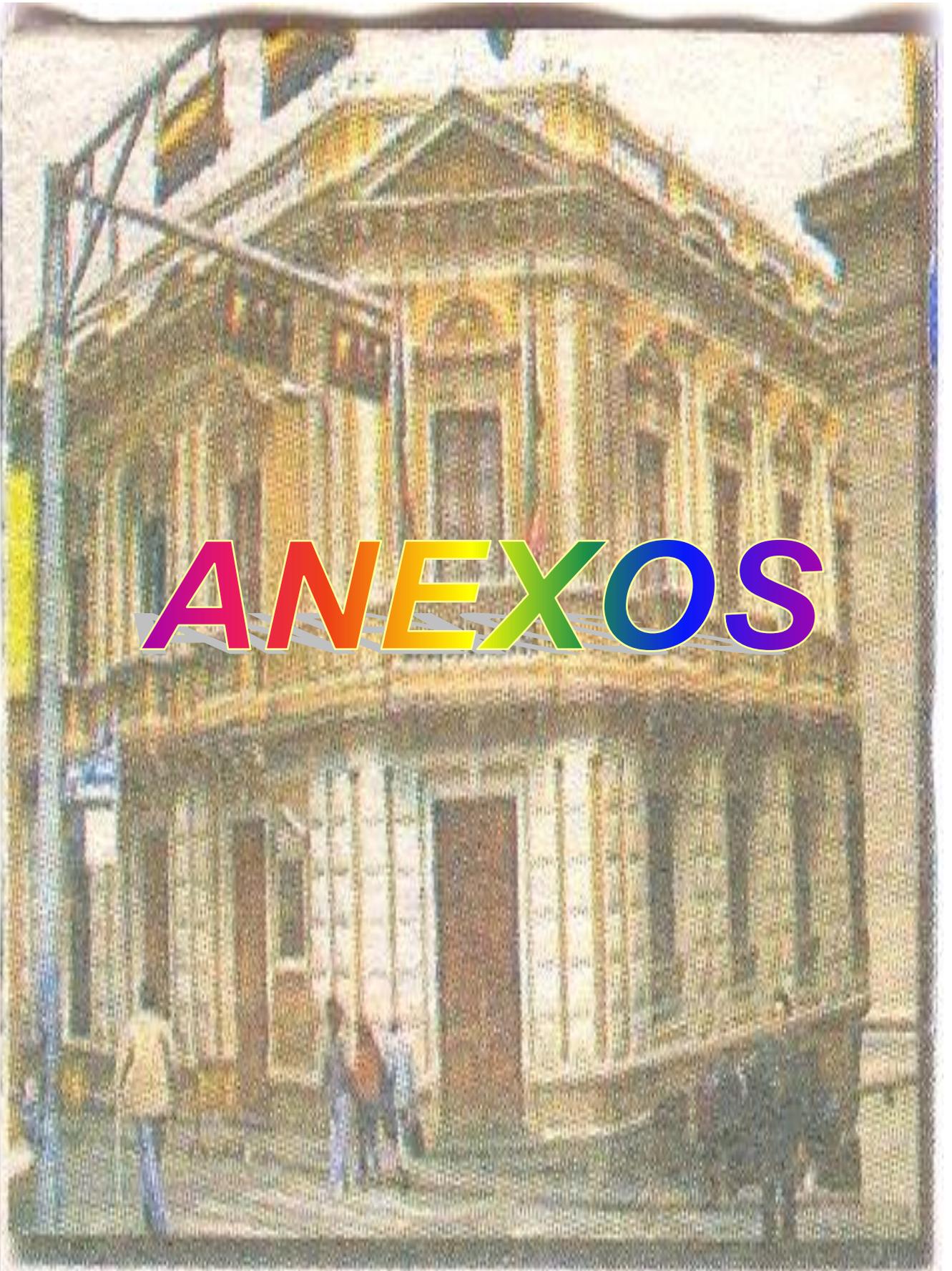


6.1.- RECOMENDACIONES.

Implantar y aplicar el Reglamento Interno de administración de Recursos Humanos en todas las direcciones en función de los objetivos y programas y programar y ejecutar el proceso de evaluación del desempeño en coordinación con cada una de las direcciones de la Prefectura del Departamento de La Paz.

- Aplicar el Reglamento Especifico del SAP, que permitirá normar los procedimientos métodos y técnicas sobre esta temática.
- Elaboración de los Planes Operativos Anuales Individualizados (POAI's), como condición imprescindible para llevar adelante los procesos de la Evaluación de Desempeño en la Prefectura del departamento de La Paz, mediante la aplicación de los instrumentos administrativos propuestos en el presente documento.
- Utilizar adecuadamente los Instructivos e instrumentos administrativos (Formularios, Modelos de Entrevistas, Evaluaciones de Confirmación, Informes).
- Evaluar anualmente el desempeño de los funcionarios bajo su dependencia de cada dirección dentro la Prefectura del Departamento de La Paz.

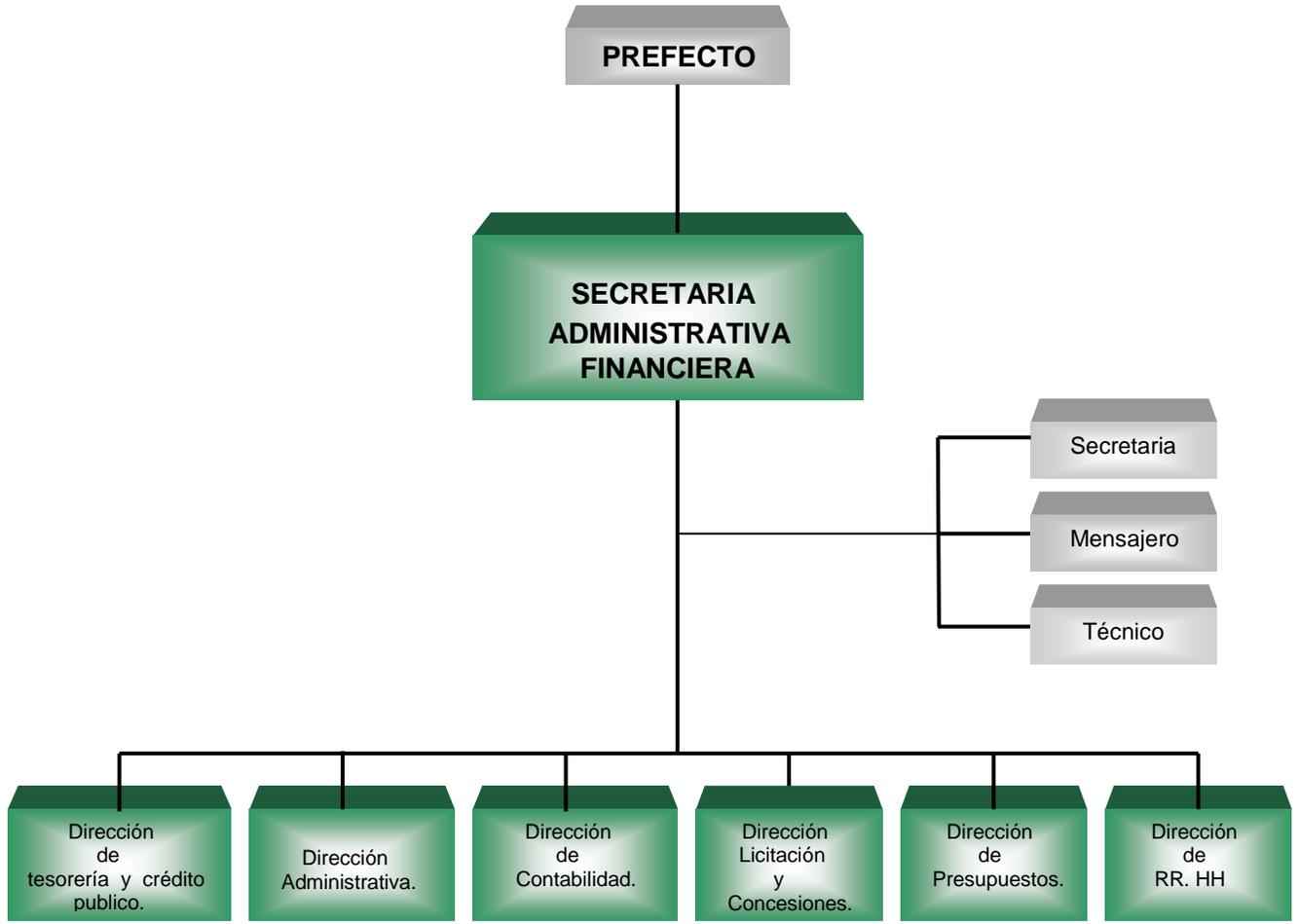
Todas las recomendaciones, están plenamente relacionadas con la propuesta del presente trabajo y orientadas al logro de los objetivos y establecido en el marco de Ley 1178(SAFCO), Normas Básicas de Administración de Personal (SAP) y Estatuto del Funcionario Público.



Prefectura de La Paz.



SECRETARIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



Fuente Elaboración Propia



FORMATO DE ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE RECURSOS

HUMANOS.

Entrevistado:.....

Unidad:.....

Cargo:.....

Dependencia de:.....

1. ¿Cuál es la función principal de la Dirección de Recursos Humanos?

.....

2. ¿Cuenta con una Estructura Orgánica Aprobada por la Prefectura?

SI NO

Si su respuesta fue negativa pasa a la Pregunta N°. 4.

3. ¿Se cumple con lo previsto en el Organigrama?

SI NO

4. ¿Existe Estabilidad Laboral en la Prefectura de La Paz?

SI NO

5. ¿La Prefectura de La Paz Aplica el Sistema de Administración de Personal?

SI NO Parcialmente

Si su respuesta fue negativa pasa a la Pregunta N°. 8.

6. ¿Existen Evaluaciones de Desempeño?

SI NO



7. ¿Con que frecuencia se las realiza y que métodos se emplean?

.....
.....

8. ¿Las Transferencias del personal se efectúan sobre la base de una Evaluación del Desempeño?

SI NO

9. ¿Las Promociones se realizan como Resultado de la Evaluación del Desempeño?

SI NO

10. ¿El Retiro de Personal se realiza como Resultado de la Evaluación del Desempeño?

SI NO

11. ¿Se Evalúa el Cumplimiento de los Resultados Establecidos en el POAI de las Unidades de la Prefectura de La Paz?

SI NO

12. ¿La Dirección de Recursos Humanos, Cuenta con una base de Datos que Brinde Información Actualizada de cada Servidor?

SI NO

13. ¿La Dirección de Recursos Humanos, Cuenta con un Manual de funciones Actualizado?

SI NO

¡Gracias Por su Colaboración!



CUESTIONARIO.

El Presente Formulario es de carácter confidencial, por lo cual su propósito es neta mente académico y se le solicita responder con la mayor veracidad posible.

Entrevistado:.....

Unidad:.....

Cargo:.....

Dependencia de:.....

1. ¿Cuánto tiempo trabajo en la Prefectura del Departamento de La Paz?

Menos de 1 año 1 año más de 2 años

2. ¿Conoce la Misión de la Prefectura del Departamento de La Paz?

SI NO

¿Por qué?
.....

3. ¿Conoce la Visión de la Prefectura del Departamento de La Paz?

SI NO

¿Por qué?
.....

4. ¿Sabe Ud. lo que es la Evaluación del Desempeño?

SI NO Solo en Parte

5. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un Proceso Positivo para Ud. como trabajador dentro la Prefectura de La Paz?

SI NO Solo en Parte



6. ¿Le Permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como Empleado dentro la de Prefectura de La Paz?

SI NO Solo en Parte

7. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual Ud. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor dentro la Prefectura de La Paz?

SI NO Solo en Parte

8. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del Evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

SI NO Solo en Parte

9. ¿Considera que los aspectos que se miden el modelo de la Evaluación del Desempeño están acordes a las funciones que tienen en su puesto de trabajo?

SI NO Solo en Parte

10. ¿Considera que el modelo de la Evaluación del Desempeño mide la idoneidad suya como trabajador?

SI NO Solo en Parte

11. ¿La Evaluación del Desempeño mejora las relaciones entre su Jefe y Ud.?

SI NO Solo en Parte

12. ¿Le Motiva que se analice su comportamiento como Empleado?

SI NO Solo en Parte



PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



13. ¿Ud. Sabe si se realizo las Evaluaciones durante está Gestión por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura?

SI NO

¡Gracias Por su Colaboración!



FORMATO DE ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE RECURSOS

HUMANOS.

Entrevistado:.....

Unidad:.....

Cargo:.....

Dependencia de:.....

14. ¿Cuál es la función principal de la Dirección de Recursos Humanos?

.....

15. ¿Cuenta con una Estructura Orgánica Aprobada por la Prefectura?

SI NO

Si su respuesta fue negativa pasa a la Pregunta N°. 4.

16. ¿Se cumple con lo previsto en el Organigrama?

SI NO

17. ¿Existe Estabilidad Laboral en la Prefectura de La Paz?

SI NO

18. ¿La Prefectura de La Paz Aplica el Sistema de Administración de Personal?

SI NO Parcialmente

Si su respuesta fue negativa pasa a la Pregunta N°. 8.

19. ¿Existen Evaluaciones de Desempeño?

SI NO



20. ¿Con que frecuencia se las realiza y que métodos se emplean?

.....

.....

21. ¿Las Transferencias del personal se efectúan sobre la base de una Evaluación del Desempeño?

SI NO

22. ¿Las Promociones se realizan como Resultado de la Evaluación del Desempeño?

SI NO

23. ¿El Retiro de Personal se realiza como Resultado de la Evaluación del Desempeño?

SI NO

24. ¿Se Evalúa el Cumplimiento de los Resultados Establecidos en el POAI de las Unidades de la Prefectura de La Paz?

SI NO

25. ¿La Dirección de Recursos Humanos, Cuenta con una base de Datos que Brinde Información Actualizada de cada Servidor?

SI NO

26. ¿La Dirección de Recursos Humanos, Cuenta con un Manual de funciones Actualizado?

SI NO

¡Gracias Por su Colaboración!



INSTRUCTIVO N° 003/ 2006.
 PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE LA PREFECTURA DE LA PAZ
 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 PERIODO-----/-----

PDLP
 FORM
 SAP/ PDLP
 001

1. INTRODUCCIÓN.

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 asignadas a un puesto durante un Periodo de tiempo.

2. OBJETIVO.

Su Objetivo es, por tanto, calificar objetivamente el desempeño de los servidores públicos Para determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral así como, detectar falencias y Potencialidades. Se constituye en la base para la aplicación de incentivos, la estabilidad laboral y la detección de necesidades de capacitación.

3. OBLIGATORIEDAD, ALCANCE, PERIODICIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el Art. 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público. La Dirección General de Recursos Humanos es la responsable de su programación y ejecución. El cumplimiento de los procesos de evaluación generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva del la Prefectura del Departamento de La Paz.. La evaluación del desempeño se aplicará en forma colectiva al personal regular de la Prefectura de la Departamento de La Paz y será formalizado por lo menos una o dos veces al año lo que establece en el marco de la Ley 1178.

4. PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Dirección de Recursos Humanos elaborará la programación de la Evaluación del Desempeño para cada gestión anual. El proceso de evaluación del desempeño se efectuará en el período Octubre – Diciembre de cada gestión.

La etapa de programación comprenderá las siguientes tareas:

- a) Definición del objetivo, alcance y plazos de la evaluación.
- b) Definición de factores y parámetros de evaluación.
- c) Elaboración y reproducción e instructivos e instrumentos a aplicarse en la evaluación.
- e) Capacitación de evaluadores.
- f) Elaboración de cronograma de evaluación.

5. METODO, FACTORES E INSTRUMENTOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Al igual que en la evaluación sé confirmación, para la realización de la evaluación de Desempeño se utilizara el método con asignación de puntos, que evalúa él Desempeño de los Empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y Graduados. Este método Se utilizara un formulario de doble entrada: factores – grados. Los Factores se ponderan y generan valores en puntos de acuerdo con la calificación otorgada.



Estos Factores se estructurarán en tres formularios de evaluación del Desempeño, de acuerdo

Categoría del Funcionario.	Clases de Cargos.	Formulario a Utilizar.
Ejecutivo.	Directores Jefes de Dirección	Funcionario ED-F.01
Operativo.	Profesional. Técnico.	Funcionario ED-F.02
Operativo.	Administrativos. Auxiliar.	Funcionario ED-F.03

6. PONDERACIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN.

Los factores considerados para la evaluación del desempeño de los formularios de la Prefectura del Departamento de La Paz, independiente de la categoría y nivel jerárquico de los mismos, tendrán la siguiente ponderación:

- **EXCELENTE:** El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO:** El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE:** El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29.

La calificación por grados consignada para factor será definida en el instructivo de cada Formulario.

7. OBTENCIÓN DE PUNTAJES TOTALES.

El promedio general consignado para cada uno de los factores de evaluación será el resultado de:

Sumatoria de las calificaciones obtenidas por cada su factor

Número de subfactores calificados

8. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – DEFINICIÓN DE RESPONSABLES.

El Resultado de la calificación obtenida por el servidor público en la evaluación del Desempeño podrá ser:



Estos Factores se estructurarán en tres formularios de evaluación del Desempeño, de acuerdo al siguiente detalle:

Categoría del Funcionario.	Clases de Cargos.	Formulario a Utilizar.
Ejecutivo.	Directores Jefes de Dirección	Funcionario ED-F.01
Operativo.	Profesional. Técnico.	Funcionario ED-F.02
Operativo.	Administrativos. Auxiliar.	Funcionario ED-F.03

9. PONDERACIÓN DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACIÓN.

Los factores considerados para la evaluación del desempeño de los formularios de la Prefectura del Departamento de La Paz, independiente de la categoría y nivel jerárquico de los mismos, tendrán la siguiente ponderación:

- **EXCELENTE:** El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO:** El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE:** El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29.

La calificación por grados consignada para factor será definida en el instructivo de cada Formulario.

10. OBTENCIÓN DE PUNTAJES TOTALES.

El promedio general consignado para cada uno de los factores de evaluación será el resultado de:

Sumatoria de las calificaciones obtenidas por cada su factor

Número de subfactores calificados

11. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – DEFINICIÓN DE RESPONSABLES.

El Resultado de la calificación obtenida por el servidor público en la evaluación del Desempeño podrá ser:



Resultado.	Resultado.	Decisiones
100% a 90%	Excelente	Promoción horizontal previa aprobación de los méritos Personales y de la creación de franjas salariales en Concordancia con las políticas presupuestarias Estatales. Incentivos monetarios de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la Prefectura de La Paz definidas en función de las disposiciones del Ministerio de hacienda y el Órgano Rector del Sistema de Presupuestos. Posibilidad de transferencia, a solicitud del interesado, a un puesto de similar valoración previo cumplimiento de requisitos (Art. 30 Ley 2027).
Más de 90% a menos de 95%	Bueno	Otorgación de Incentivos Psicosociales.
Más de 94% a 85%	Suficiente	Permanencia en el puesto sin Otorgación de incentivos.
Igual o Menor a 89%	En Observación	Nuevas evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas “en observación” darán lugar a la separación del funcionario.

12. NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS Y REGISTROS.

Cada Jefe inmediato superior o evaluador emitirá un informe escrito de la evaluación del Desempeño de los funcionarios bajo su supervisión (ver modelo adjunto a formulario, ED-F.04) El evaluador, sostendrá una entrevista con el funcionario sujeto a evaluación a objeto de Establecer:

- Las condicionantes de su entorno tanto interno como externo que han Facilitado u Obstaculizado su trabajo.
- La prioridad de los objetivos y resultados del cargo.
- Las expectativas y potencial de desarrollo del funcionario evaluado.
- La conformidad con la evaluación del desempeño por parte del servidor Público evaluado.

El servidor público podrá ejercer su derecho a apelar el resultado de la evaluación Desempeño Sujetándose al procedimiento establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Copia de la documentación que respalda la evaluación de desempeño y las decisiones Adoptadas en función de sus resultados, deberá ser remitida a la Dirección de Recursos Humanos, para su archivo en el expediente personal del funcionario.



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

3.TIEMPO: Este factor establecerá en qué porcentaje se cumplieron los plazos establecidos en el POAI para logro de los Resultados planificados.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

4. INTERRLACIONES: Este factor permitirá establecer a través de subfactores los niveles de interacción entre inmediatos superiores y colaboradores así como de los funcionarios entre sí.

4.1.INTERRLACIONES HORIZONTALES: (Este factor debe ser llenado solo por los Funcionarios).

Este subfactor se refiere grado aproximado en que las relaciones de coordinación entre funcionamiento de un mismo nivel establecidos en la estructura orgánica, favorecen el logro de los resultados o funciones.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:

Este factor se refiere al grado de uso óptimo de los recursos que recibió el funcionario para el cumplimiento de resultados o funciones llenar la hoja de atrás.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

EVALUACIÓN FINAL:

- **EXCELENTE** : El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO** : El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE** : El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29

APELACION

La evaluación realizada por mi inmediato superior no coincide con mi auto evaluación en los siguientes aspectos:

1.

2.

3.

Por lo que solicito la revisión correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos o la instancia que corresponda.



PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Evaluado:			
Evaluador:			
Director:			
Lugar:	Fecha:		

Fuente: Las 7 l's De la Gestión de Personal Pág. 123,124,125,126, y 127



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

3.TIEMPO: Este factor establecerá en qué porcentaje se cumplieron los plazos establecidos en el POAI para logro de los Resultados planificados.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

4. INTERRLACIONES: Este factor permitirá establecer a través de subfactores los niveles de interacción entre inmediatos superiores y colaboradores así como de los funcionarios entre sí.

4.1.INTERRLACIONES HORIZONTALES: (Este factor debe ser llenado solo por los Funcionarios).

Este subfactor se refiere grado aproximado en que las relaciones de coordinación entre funcionamiento de un mismo nivel establecidos en la estructura orgánica, favorecen el logro de los resultados o funciones.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:

Este factor se refiere al grado de uso óptimo de los recursos que recibió el funcionario para el cumplimiento de resultados o funciones llenar la hoja de atrás.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

EVALUACIÓN FINAL:

- **EXCELENTE** : El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO** : El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE** : El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29

APELACION

La evaluación realizada por mi inmediato superior no coincide con mi auto evaluación en los siguientes aspectos:

1.

2.

3.

Por lo que solicito la revisión correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos o la instancia que corresponda.



PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Evaluado:			
Evaluador:			
Director:			
Lugar:	Fecha:		

Fuente: Las 7 l's De la Gestión de Personal Pág. 123,124,125,126, y 127



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

3.TIEMPO: Este factor establecerá en qué porcentaje se cumplieron los plazos establecidos en el POAI para logro de los Resultados planificados.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

4. INTERRLACIONES: Este factor permitirá establecer a través de subfactores los niveles de interacción entre inmediatos superiores y colaboradores así como de los funcionarios entre sí.

4.1.INTERRLACIONES HORIZONTALES: (Este factor debe ser llenado solo por los Funcionarios).

Este subfactor se refiere grado aproximado en que las relaciones de coordinación entre funcionamiento de un mismo nivel establecidos en la estructura orgánica, favorecen el logro de los resultados o funciones.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

EVALUADOR:.....

.....



COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

6. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:

Este factor se refiere al grado de uso óptimo de los recursos que recibió el funcionario para el cumplimiento de resultados o funciones llenar la hoja de atrás.

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

COMENTARIO (S).

EVALUADO:.....

.....

.....

EVALUADOR:.....

.....

.....

EVALUACIÓN FINAL:

- **EXCELENTE** : El funcionario superó una ponderación del 100%.
- **BUENO** : El funcionario alcanzó una ponderación entre 95% y 100%.
- **SUFICIENTE** : El funcionario alcanzó entre el 85% y el 89%.
- **EN OBSERVACIÓN:** Inferior al 89%.

De acuerdo al Artículo. 26. De las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal SAP del 16 de Marzo de 2001. Pág. 28-29

APELACION

La evaluación realizada por mi inmediato superior no coincide con mi auto evaluación en los siguientes aspectos:

1.

2.

3.

Por lo que solicito la revisión correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos o la instancia que corresponda.

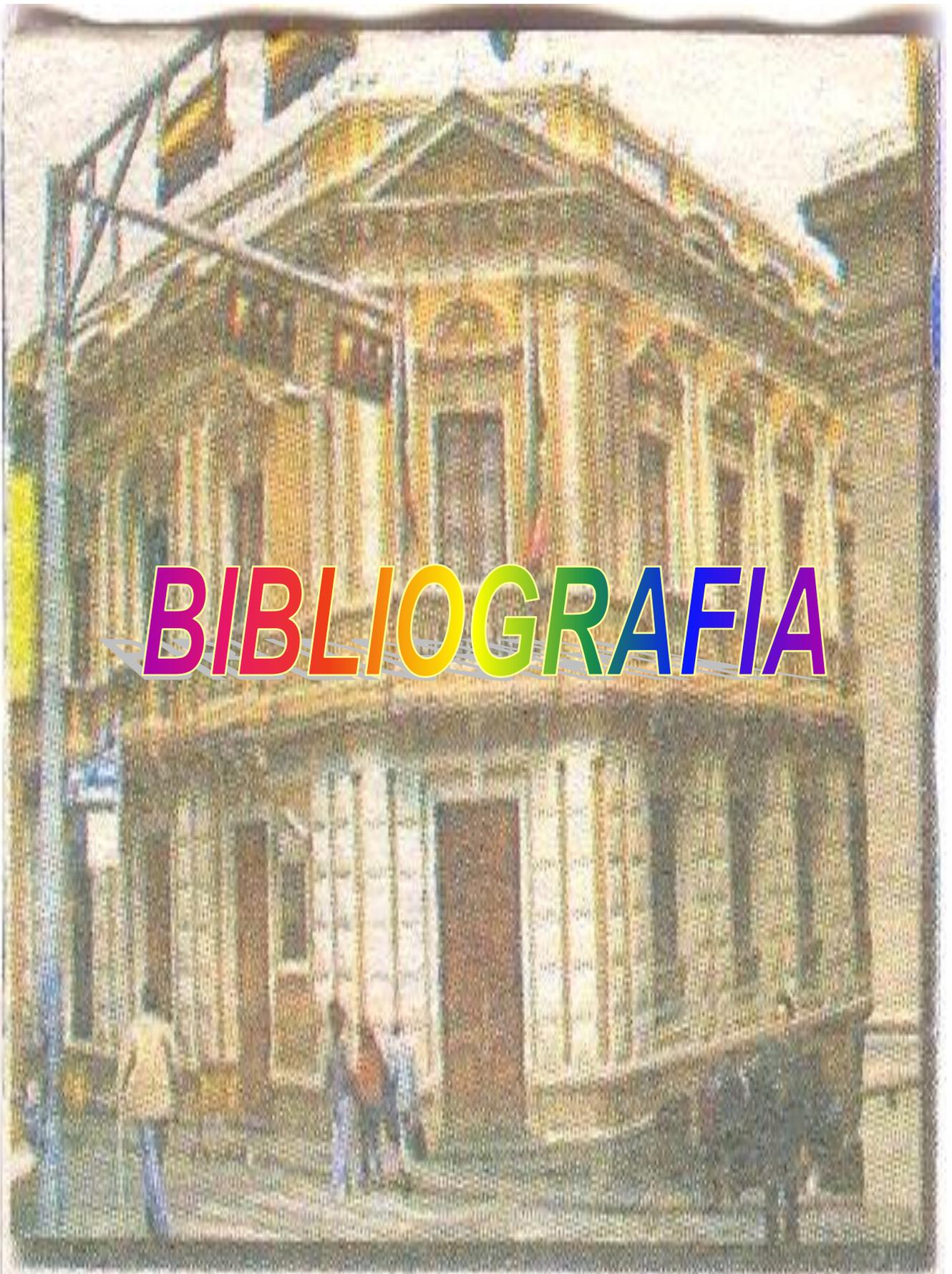


PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Evaluado:			
Evaluador:			
Director:			
Lugar:	Fecha:		

Fuente: Las 7 l's De la Gestión de Personal Pág. 123,124,125,126, y 127



Prefectura de La Paz.



BIBLIOGRAFIA.

- **Guzmán R. Amaro (1993). Introducción a la Administración Pública. Ed. Mac. – Hill México.**
- **Chiavenato I. (1993). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mac. Graw. - Hill. Interamericana S.A.**
- **Chiavenato I. (2002). Administración de los Nuevos Tiempos. Mac. Graw. - Hill. Bogotá Colombia.**
- **Soriano López Mónica. (2003) Las 7's. De la Gestión de Personal.**
- **Guth A. Alfredo. (1994). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.**
- **Gibson. J. (1997). Estructura, Procesos Organizaciones, Estructuras, Procesos Behavior, Businnes. Pub. Inc. Texas.**
- **Levy Leboyer, Claude. (1995). Gestión competitividad y calidad. Ed. Mac. Graw. - Hill. México.**
- **Murdick R. y Ross. J. (1978). Sistema de Información basado en las Computadoras para la Administración Moderna Humanos. Ed. Diana México.**
- **Wether W. Y Davis K. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw – Hill. México.**
- **Luchessa H. Podesta C. Jaime. (1973). Diagnostico. Ed. Mc. Chi.**
- **Rodríguez M. Y Lind D. (1995). Estadísticas Para la Administración y Economía. Ed Alfa y Omega Colombia.**
- **Juan Carlos Granada. (1970). Diccionario Enciclopédico Ilustrado Granada Tomo IV.**
- **Hernández R. Fernández Carlos B.(1997). Metodología de la Investigación. Mac - Hill. México.**
- **Constitución Política del Estado.**
- **Ley No. 1178 (SAFCO) de la Administración y Control Gubernamental.**
- **Ley No. 1654 Descentralización Administrativa.**
- **Ley No. 2027 Estatuto del Funcionario Público.**
- **Ley de Organización del Poder Ejecutivo.**
- **Reglamento a la ley organizacional del Poder Ejecutivo.**
- **Reglamento Interno del Sistema de Administración de Personal de la**



PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



Prefectura del Departamento de La Paz.

- **Decreto Supremo No. 26115 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP).**