

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



**TRABAJO DIRIGIDO**

**TEMA:**

**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – INE”**

**POSTULANTE:** Fernando Boris Miranda Arias

**TUTOR ACADÉMICO:** Lic. Marisol Pérez Mollinedo

**TUTOR INSTITUCIONAL:** Jaime Choque Manzaneda

**LA PAZ –BOLIVIA**

2011

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4. OBJETIVOS .....	5
1.4.1. Objetivo general .....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. ALCANCE DEL TRABAJO.....	5
1.5.1. Alcance Jurídico .....	5
1.5.2. Alcance Institucional.....	6

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1.1. Administración .....	7
2.1.2. Administración de Organizaciones .....	7
2.1.3. Administración Pública .....	8
2.1.4. Evaluación .....	8
2.1.5. Desempeño .....	8
2.1.6. Evaluación del desempeño.....	9
2.1.7. Importancia de la Evaluación de Desempeño .....	9
2.1.8. Evaluación Propositiva .....	10
2.1.9. Problemas del Proceso de Evaluación del Desempeño .....	12
2.2. MARCO LEGAL.....	13
2.2.1. Constitución Política del Estado .....	13
2.2.2. Ley SAFCO .....	15
2.2.3. D.S. No 23318-A, Reglamento de la responsabilidad por la Función Pública de 3/11/92 (D.S. N° 26237, modificatorio al D.S. 23318-A de 29/06/01).....	16
2.2.4. Decreto Supremo N° 26115: NB-SAP de 16 de marzo de 2001.....	18

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. METODOLOGÍA .....	28
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	28
3.1.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 28	
3.1.3.1. Fuentes de información.....	28
3.1.3.2. Técnicas.....	29
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1. Universo .....	31
3.2.2. Muestra.....	31

### **CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO**

4.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA .....	33
4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	34
4.3. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS.....	47
4.4. ANÁLISIS FODA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA .....	52
4.5. CONCLUSIÓN DE DIAGNÓSTICO .....	53

### **CAPÍTULO V PROPUESTA**

5.1. INTRODUCCIÓN .....	55
5.2. JUSTIFICACIÓN .....	56
5.3. MARCO LEGAL .....	56
5.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	57
5.5.1. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño .....	58

5.5.2.	Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño .....	58
5.5.3.	Distribución de los evaluados por direcciones .....	59
5.5.4.	Los factores del desempeño según las direcciones .....	59
5.5.5.	El expediente de la evaluación del desempeño .....	60
5.5.6.	Nivel del desempeño .....	61
5.5.7.	El Proceso de Evaluación .....	62
5.5.8.	Estructura del formulario de evaluación del desempeño .....	65
5.5.9.	El proceso de revisión .....	75
5.5.10.	Toma de decisiones .....	79

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

6.1.	CONCLUSIONES .....	80
------	--------------------	----

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 Sexo de los encuestados .....	34
Cuadro N° 2 ¿Conoce los indicadores de evaluación de desempeño que se aplican? .....	35
Cuadro N° 3 ¿Son directas las preguntas que se realizan en la evaluación? .....	36
Cuadro N° 4 ¿La evaluación se basa en el desempeño de labores asignadas? ...	37
Cuadro N° 5 ¿Es oportuna la evaluación que se realiza? .....	38
Cuadro N° 6 ¿Lo evalúa su inmediato superior? .....	39
Cuadro N° 7 ¿Le notifican sobre la evaluación que le realizarán? .....	40
Cuadro N° 8 ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación? .....	41
Cuadro N° 9 ¿Usted evalúa al personal? .....	42
Cuadro N° 10 ¿Es eficiente la evaluación del desempeño que se realiza en su unidad? .....	43
Cuadro N° 11 ¿Usted trabaja en equipo? .....	44
Cuadro N° 12 ¿Usted recibe capacitaciones de forma constante? .....	45
Cuadro N° 13 ¿Existe rotación de personal constante? .....	46
Cuadro N° 14 Codificación de informantes .....	47
Cuadro N° 15 Análisis FODA de la Institución .....	52
Cuadro N° 16 Escala de puntuación .....	60
Cuadro N° 17 Nivel de Definición Categoría .....	61
Cuadro N° 18 Definición de puntaje .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1 Sexo de los encuestados .....	34
Gráfico N° 2 ¿Conoce los indicadores de evaluación de desempeño que se aplican? .....	35
Gráfico N° 3 ¿Son directas las preguntas que se realizan?.....	36
Gráfico N° 4 ¿La evaluación se basa en el desempeño de labores asignadas? ...	37
Gráfico N° 5 ¿Es oportuna la evaluación que se realiza? .....	38
Gráfico N° 6 ¿Lo evalúa su inmediato superior? .....	39
Gráfico N° 7 ¿Le notifican sobre la evaluación que le realizarán?.....	40
Gráfico N° 8 ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación?.....	41
Gráfico N° 9 ¿Usted evalúa al personal? .....	42
Gráfico N° 10 ¿Es eficiente la evaluación del desempeño que se realiza en su unidad? .....	43
Gráfico N° 11 ¿Usted trabaja en equipo? .....	44
Gráfico N° 12 ¿Usted recibe capacitaciones de forma constante? .....	45
Gráfico N° 13 ¿Existe rotación de personal constante?.....	46
Gráfico N° 14 Flujograma de la Evaluación del Desempeño .....	64

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño de personal, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del funcionario. La mayor parte de los mismos procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el funcionario.

Además de mejorar el desempeño, muchas instituciones utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Es por esta razón que es indispensable realizar la presente investigación, con el fin específico de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño del personal del Instituto Nacional de Estadística (INE), llegando con aquello optimizar el cumplimiento de las metas trazadas en el Programa Operativo Anual Individual (POAI).

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

La evaluación del personal, es importante puesto que permite determinar y comunicar al personal la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La evaluación del rendimiento laboral del personal es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

En relación a las actividades que desarrolla el INE, tomando en cuenta la importancia de la constante evaluación que se debe realizar al personal, se ve por conveniente optimizar los procesos de evaluación actuales aplicados en dicha institución, con el fin de generar lineamientos sólidos. Sabiendo que aquello implica tomar decisiones que permitan el cumplimiento de las metas trazadas por la institución. En este sentido, el diseño tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Definiendo como fundamental, proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo, por otro lado, establecer

un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo, así también es necesario, propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Es decir, que desde un punto de vista empírico se ha identificado un estancamiento en lo que respecta a las metodologías de evaluación de desempeño del personal en el Instituto Nacional de Estadística, de esta forma es necesario conocer a través del análisis, en qué nivel de importancia se encuentra este proceso para que se pueda optimizar conociendo la importancia que representa. Por tanto se pretende analizar dentro de la Dirección de Estadística e Indicadores Sociales y la Dirección de Administración y Servicios, buscando encontrar hallazgos que permitan optimizar su nivel de desempeño y por otro lado adecuar herramientas de evaluación en base a la realidad de la institución.

La pregunta que guía la presente investigación es la siguiente:

*¿Optimizar el actual proceso de Evaluación de Desempeño del Personal del Instituto Nacional de Estadística coadyuvará en el logro de los objetivos institucionales?*

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Por otro lado, en relación a la importancia que tiene la evaluación del desempeño se tiene que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el

diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

De este modo, la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, es decir, si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Por tanto, dentro del INE la aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permitirá ayudar al personal en su avance y desarrollo de su trabajo, como también proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos, creando mejores relaciones de coordinación y elevar la moral del personal. En determinado momento todo aquello permitirá realizar las promociones y/o ascensos y por otro lado en base a las deficiencias encontradas en cada proceso de evaluación se podrán establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades

Cabe mencionar que la evaluación del desempeño del personal no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios, entre ellos la vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones entre otros.

Finalmente como aspecto metodológico se tomará en cuenta el tipo de investigación descriptivo – propositivo siendo que se logrará describir cada uno de los procesos actuales de la institución con relación a la evaluación del desempeño del personal. Así también dentro la misma se incluirán pasos a seguir en la

entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una cartilla, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; asimismo, se considerarán aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de metas reflejadas en el POAI y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público, siempre en concordancia con el marco legal, es decir, la Ley SAFCO, Normas Básicas del Sistema de Administración de personal.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano que optimice el actual proceso de evaluación al personal.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la evaluación del desempeño del personal en el Instituto Nacional de Estadística.
- Describir los procesos actuales de evaluación del desempeño del personal.
- Describir el marco legal relacionado al manejo del personal y la evaluación de desempeño.
- Diseñar el programa de evaluación de personal.

## **1.5. ALCANCE DEL TRABAJO**

### **1.5.1. Alcance Jurídico**

Al tomar en cuenta que la función pública conlleva una determinada responsabilidad, en relación a lo legal, se tomará como base específica la Ley

SAFCO, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, manuales de procedimientos e instructivos de la institución formulados al respecto.

### **1.5.2. Alcance Institucional**

Dentro del Instituto Nacional de Estadística, se tomará en cuenta a la dirección de Estadística e Indicadores Sociales que cuenta con 22 funcionarios y por otro lado a la Dirección de Administración y Servicios, que tiene en su plantel a 50 funcionarios. Cabe mencionar que la elección de las direcciones se da por designación de la Institución, por otro lado también se puede apelar al tiempo que significaría atender a todas las direcciones y el tiempo designado para realizar la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

##### **2.1.1. Administración**

Es una ciencia Social, persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano.<sup>1</sup> Como señala Koontz O' Donell, la Administración significa la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

“La palabra administrar viene de las palabras latinas “ad” que denota la preposición a, y “ministrare” que significa servir. Muchas definiciones se han dado del verbo administrar, así por ejemplo se dice que administrar es gobernar, regir, dirigir, cuidar, manejar los negocios públicos o privados.”<sup>2</sup>

##### **2.1.2. Administración de Organizaciones**

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

Drucker señala “...la administración es el órgano de la sociedad específicamente encargada de lograr que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de lograr procesos económicos organizados. Refleja el espíritu básico de la época moderna, es la fuerza principal dentro de las organizaciones

---

<sup>1</sup> **FERNÁNDEZ** Arena. Administración de Empresas. (1975:14).

<sup>2</sup> **ALIENDRE** E, Freddy. Governance Simbiosis de la Política y el Management. (AÑO:169).

humanas que coordina las actividades de sus subsistemas y las relaciones que sostienen con el medio ambiente que lo rodea asegurando así su supervivencia”.<sup>3</sup>

### **2.1.3. Administración Pública**

“La Administración Pública es considerar a esta como estructura, como el conjunto de instituciones que realizan los fines del Estado. Pablo Dermizaky señala: La administración pública es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades, destinados a la provisión de obras, bienes y servicios”.<sup>4</sup>

### **2.1.4. Evaluación**

La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

### **2.1.5. Desempeño**

Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”.<sup>5</sup> El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como

---

<sup>3</sup> DRUCKER, Peter. The practice of management, ediciones Harper & Brother’s, NY. 1954. Citado por Jhonson, Richard , Kast, Freemont, Rosenweig, James. (AÑO: 24).

<sup>4</sup> *Íbidem* (año:69).

<sup>5</sup> Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

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

### **2.1.6. Evaluación del desempeño**

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

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

### **2.1.7. Importancia de la Evaluación de Desempeño**

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

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio,

a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

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

### **2.1.8. Evaluación Propositiva**

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

#### **2.1.8.1. Principios**

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

Los principios que rigen la evaluación son:

##### **a. Objetividad**

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

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

## **b. Pertinencia**

La evaluación cumple este principio cuando:

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

## **c. Transparencia**

La evaluación es transparente cuando:

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

## **d. Participación**

La evaluación cumple con este principio cuando:

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

### **e. Equidad**

Se cumple este principio cuando:

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

#### **2.1.9. Problemas del Proceso de Evaluación del Desempeño**

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

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

Evitar problemas en la evaluación?

Se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

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

### **Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño**

No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.

La misma dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones. Por otro lado resta transparencia al sistema de estímulos y promociones. Además se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad. Así también se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

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

## **2.2. MARCO LEGAL**

### **2.2.1. Constitución Política del Estado**

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

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

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

En el *Art. 232*. La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.

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

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

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

- ✓ Desempeñar simultáneamente más de un cargo público remunerado a tiempo completo.
- ✓ Actuar cuando sus intereses entren en conflicto con los de la entidad donde prestan sus servicios, y celebrar contratos o realizar negocios con la

Administración Pública directa, indirectamente o en representación de tercera persona.

- ✓ Nombrar en la función pública a personas con las cuales tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

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

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

La ley determinará las sanciones en caso de violación de estas obligaciones.

### **2.2.2. Ley SAFCO**

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

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

**a. Para programar y organizar las actividades:**

Sistema de Programación de Operaciones (SPO)

Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Sistema de Presupuesto (SP)

**b. Para Ejecutar las actividades programadas**

Sistema de Administración de Personal (SAP)

Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Sistema de Tesorería y Crédito Público (STyCP)

Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)

**c. Para Controlar la gestión del sector público**

Control Gubernamental integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

**2.2.2.1. Órganos Rectores de los Sistemas de Administración y Control**

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

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

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

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

**Banco Central de Bolivia;** Para el Sistema de intermediación financiera

Órgano tutor para el INE, es el Ministerio de Planificación

**2.2.2.2. Responsables de la implantación de la Ley 1178**

La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).

**2.2.3. D.S. No 23318-A, Reglamento de la responsabilidad por la Función Pública de 3/11/92 (D.S. Nº 26237, modificatorio al D.S. 23318-A de 29/06/01)**

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

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

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

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

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

**Responsabilidad Penal.** Cuando la acción u omisión de los servidores públicos o de los particulares se encuentra tipificada como delito en el código penal y definido como delito.

#### **2.2.4. Decreto Supremo N° 26115: NB-SAP de 16 de marzo de 2001**

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

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

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

##### **2.2.4.1. Componentes del Sistema de Administración de Personal**

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

Subsistema de Dotación de Personal

Subsistema de Evaluación del Desempeño

Subsistema de Movilidad de Personal

Subsistema de Capacitación Productiva

Subsistema de Registro

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

##### **2.2.4.2. Subsistema de Dotación de Personal**

Las NB – SAP en su artículo 11 indica que es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica

Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.

Sus objetivos son:

Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.

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

Este subsistema comprende 8 procesos

**a. Clasificación, valoración y remuneración de puestos.**

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

**b. Cuantificación de la demanda de personal**

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

**c. Análisis de la Oferta interna de personal**

En su artículo 15 señala que es debido relevar la información necesaria del personal al interior de la entidad a objeto de determinar sus características

personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad.

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

#### **d. Formulación del Plan de Personal**

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

- a. Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo,
- b. Estrategias para la reasignación o adecuación de personal,
- c. Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- d. Estrategia de capacitación institucional

#### **e. Programación Operativa Anual Individual**

En su artículo 17 se establecerá y definirá los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño y se tomará en cuenta la determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados; la Programación Operativa Anual Individual (POAI) de cada funcionario de

carrera, una vez aprobada, deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación; y finalmente la programación operativa anual individual contendrá la identificación, descripción y especificación.

#### **f. Reclutamiento y Selección de personal**

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

#### **g. Inducción o Integración**

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

#### **h. Evaluación de confirmación**

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

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

#### **2.2.4.3. Subsistema de Evaluación del Desempeño**

Las NB-SAP en su artículo 22° definen que es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento del POAI de los servidores públicos con relación al logro de los objetivos, funciones que desempeña y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado.<sup>6</sup>

- ***Sus objetivos son:***

Evaluar a los servidores públicos de carrera en su desempeño.

Registrar la productividad de los funcionarios que no estén sujetos a la Carrera Administrativa.

Servir como elemento de referencia para la otorgación de incentivos.

Generar información para mejorar el desempeño de la entidad, en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.

Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.

Identificar casos de rendimiento insatisfactorio, para tomar las acciones que correspondan.

---

<sup>6</sup> D.S. 26115 Normas Básicas del SAP de 16/03/2001 , art 22

- ***Este subsistema Comprende dos 2 procesos:***
  - a. **Programación de la Evaluación del Desempeño**

Las NB-SAP en su artículo 25° determinan que es un conjunto de acciones en las que se definen objetivos, alcance, factores y grados de evaluación, instrumentos y plazos.<sup>7</sup>

#### **b. Ejecución de la Evaluación del Desempeño**

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

#### **2.2.4.3. Subsistema de Movilidad de Personal**

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

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

#### ✓ ***Sus objetivos son:***

Propiciar la adecuación permanente del servidor público a las demandas institucionales, buscando optimizar su contribución a la sociedad, así como potenciar su capacidad.

- ✓ Permitir la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.

---

<sup>7</sup> D.S. 26115 Normas Básicas del SAP de 16/03/2001 , art 25

- ✓ Permitir la promoción de los servidores públicos de carrera.
- ✓ ***Este subsistema comprende 4 procesos:***

#### **a. Promoción**

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

#### **b. Rotación**

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

#### **c. Transferencia**

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

#### **d. Retiro**

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

La permanencia y el retiro de los funcionarios de carrera, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño conforme a las presentes Normas Básicas.

#### **2.2.4.4. Subsistema de Capacitación Productiva**

La capacitación productiva es el desarrollo integral del funcionario y el impacto se mide en el desempeño de sus actividades organizacionales y los resultados logrados en un periodo determinado.

✓ ***Sus objetivos son:***

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

✓ ***Este subsistema Comprende cuatro (4) procesos:***

#### **a. Detección e Necesidades de Capacitación**

Las NB-SAP en su art 35° señala que es el proceso que identifica los problemas organizacionales y del puesto, que obstaculizan la consecución de los objetivos establecidos en la POA y el POAI, a partir de la evaluación del desempeño y otros instrumentos aplicados por la entidad. Tiene carácter inexcusable e integral.<sup>8</sup>

#### **b. Programación de la Capacitación Productiva**

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

#### **c. Ejecución de la Capacitación Productiva**

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

#### **d. Evaluación De La Capacitación Y Sus Resultados**

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

#### **2.2.4.5. Subsistema de Registro**

Es la generación, organización y actualización de información relativa al SAP, para facilitar su mantenimiento, funcionamiento y control.

✓ *Sus objetivos son:*<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> D.S. 26115 Normas Básicas del SAP de 16/03/2001 , art 35

<sup>9</sup> D.S. 26115 Normas Básicas del SAP de 16/03/2001 , art 42

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

- ***Este subsistema Comprende tres (3) procesos***

- a. Generación de Información**

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

- b. Organización de la Información**

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

- c. Actualización de la Información**

Es un proceso permanente de retroalimentación del subsistema de registro.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. METODOLOGÍA**

#### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista de la investigación científica el presente estudio será de *tipo descriptivo-propositivo*, siendo que el mismo "...busca especificar las características y perfiles de las personas y comunidades"<sup>10</sup>. En este caso se realizará un análisis descriptivo del funcionario público al momento de desempeñar sus tareas, buscando establecer cuáles son las falencias que mayormente se presentan, para que al encontrar sus fallos se pueda mejorar con el fin de que se puedan cumplir los objetivos.

#### **3.1.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método correspondiente a este estudio será *Inductivo*, puesto que "...es una forma de razonamiento que va desde los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales...".<sup>11</sup> El método inductivo obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares; en otras palabras se crearán procedimientos a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado.

#### **3.1.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

##### **3.1.3.1. Fuentes de información**

###### **a. Fuentes primarias**

---

<sup>10</sup> HERNÁNDEZ, Metodología de la investigación. 2006. Pág. 102

<sup>11</sup> ARANDIA Saravia, Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje. Cuarta Edición. 2006. Pág. 86.

El proyecto se basará en la encuesta, entrevista y observación directa de los informantes. Este conjunto de material corresponde a las fuentes primarias del proyecto, ya que proporcionan información basada en la experiencia.

#### **b. Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son la sistematización de la información primaria. En ese entendido, se tiene como fuentes secundarias a:

- Estadísticas relacionadas a la comercialización de productos similares.
- Libros, boletines, artículos y folletos relacionados al tema.
- Tesis relacionadas al tema.
- Páginas Web.

#### **3.1.3.2. Técnicas**

Las técnicas de investigación fueron los procedimientos que permitieron la obtención de información en este estudio para lo cual fue necesario el uso de instrumentos. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista, la observación (para la recolección de información primaria) y la revisión documental (para la recolección de la información secundaria).

#### **a. Encuestas**

La encuesta es una técnica que intenta conocer la opinión, posición de un determinado sector de la población que es objeto de observación; en ese sentido, esta técnica se aplicó a una determinada población del Instituto Nacional de Estadística, calculada a través de la fórmula para poblaciones finitas.

El instrumento que se utilizará para la recogida de información es el *cuestionario* o *formulario de preguntas*, que contiene preguntas cerradas<sup>12</sup> para facilitar la tabulación de las mismas.

#### **b. Entrevista**

La entrevista es una técnica que se aplicará a una población no homogénea y permite la "...comunicación interpersonal...que se produce entre el investigador y el sujeto de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto"<sup>13</sup>. Para el caso se identificarán a personas que estén relacionadas con la problemática de manera directa como el comercializador y el consumidor.

#### **c. Observación directa**

La observación directa constituye una técnica de la investigación cualitativa, el fin es describir hechos y procesos del fenómeno en estudio. Para el caso se observó el comportamiento de cada persona que se entrevistó. Porque es importante conocer las consideraciones más relevantes. Los datos que se recabarán de la técnica se los incluirán a una hoja de registro de información.

#### **d. Revisión bibliográfica o documental**

Esta técnica se refiere a la consulta de libros, documentos y otras publicaciones que muestran información pertinente al tema en estudio, se refiere al acopio de material a través de registro en fichas, el fin de esta técnica es realizar comparaciones y críticas. Para la recogida de la información se consideraron los siguientes instrumentos:

---

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ, Sampieri y otros, Metodología de la investigación 2006. Pág. 310

<sup>13</sup> KORIA, La Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica. 2007 Pág. 115.

*Ficha Bibliográfica*, se la usará para obtener datos de los libros, textos; específicamente en este trabajo para la teoría empleada en el interior del presente texto investigativo.

*Ficha textual*, en este tipo de fichas se extractará lo que mencionaron los diferentes autores respecto al tema de manera explícita, resaltando su aporte.

## **3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Universo**

En principio, debe mencionarse que la población "...es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".<sup>14</sup> La población debe ser entendida como es considerada como el segmento global hacia el cual se dirige el proceso de investigación. En ese sentido, la población del presente estudio, está constituido por la Dirección que está conformada por 52 funcionarios.

### **3.2.2. Muestra**

La muestra de la investigación se considera "...un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión) éste deberá ser representativo de la población."<sup>15</sup> De esta manera, para el muestreo de poblaciones numerosas se deben tomar las debidas precauciones para que las muestras resulten representativas de las poblaciones objetivo, siendo que para el presente estudio se planteará un *muestreo aleatorio simple*, utilizando la siguiente fórmula:

---

<sup>14</sup> **HERNÁNDEZ** Roberto, **FERNÁNDEZ**, Carlos y **BAPTISTA**, Pilar. Metodología de la investigación. 2006. Pág. 208.

<sup>15</sup> *Ibíd.* Pág. 236-237

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N \cdot e^2) + (Z^2 \cdot p \cdot q)} \quad (1)$$

Donde:

**n:** Tamaño de la muestra  
**Z:** Nivel de confianza  
**N:** Tamaño de la población  
**e:** Error de estimación  
**p:** Probabilidad de éxito  
**q:** Probabilidad de fracaso

Entonces, se tiene que reemplazar en la fórmula (1):

**N** = 74  
**Z** = 95%<sup>16</sup> 1,96  
**e** = 0,05  
**p** = 0,5  
**q** = 0,5

Reemplazando en la fórmula, se tiene.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 74}{(74 \cdot 0,05^2) + (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = 38,3435$$

El resultado obtenido es:

<b>n= 38</b>
--------------

Entonces la encuesta se aplicó a 38 personas.

---

<sup>16</sup> Dato extraído de la tabla de Distribución Normal. Koria Paz, R. La metodología de la investigación desde la práctica didáctica. (2007:106).

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **4.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA**

El Instituto Nacional de Estadística (INE), cuenta con un recurso humano diverso, cabe destacar que una de las mayores falencias que se presenta es la rotación de personal, la misma no permite, establecerse en cada una de las áreas.

Por otro lado, el INE diseña y asigna para cada uno de sus funcionarios, un Programa Operativo Anual Individual (POAI), en el cual se enmarcan los resultados, tareas y asignaciones de funciones, el mismo sirve para que el funcionario se desenvuelva durante una gestión y también pueda estar sujeto a una evaluación por parte del personal designado, en este caso es el inmediato superior, el que realiza dicha operación.

En este entendido y en un ámbito más específico, es decir, la evaluación del desempeño del personal, se puede decir que los funcionarios son evaluados de forma semestral y en otros casos de forma anual.

Se puede establecer que el sistema de evaluación actual carece de criterios objetivos, así como la cuantificación y cualificación real, con base al anterior, es decir, al ámbito cuantitativo, un factor importante es el que no se genera un historial del funcionario en relación a sus evaluaciones, tomando en cuenta que en la institución existe rotación del personal.

Aquello se da mayormente, porque los resultados no reflejan directamente el criterio de avance que tiene cada uno de los funcionarios, en este sentido, es el comité de evaluación aquel que define esta situación, en este sentido, se ve pertinente establecer nuevos indicadores de evaluación, con el fin de generar mayor crecimiento dentro la institución, es decir, que exista un determinado nivel de motivación a los funcionarios.

## 4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

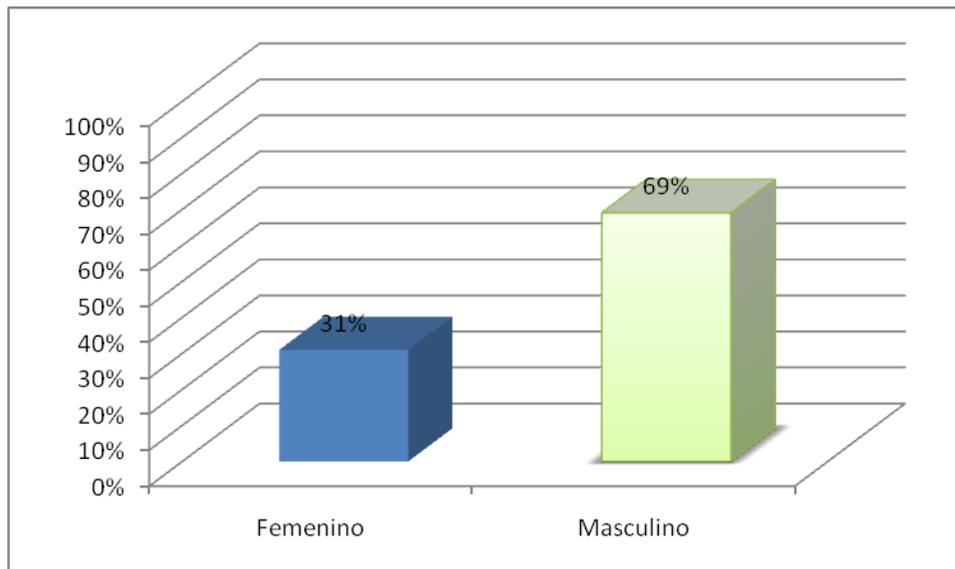
**Cuadro N° 1 Sexo de los encuestados**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	13	31%
Masculino	29	69%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De la encuesta realizada al Instituto Nacional de Estadística, se tiene que el 31% de los funcionarios, corresponde al género femenino, y por otro lado el 69% pertenece al género masculino.

**Gráfico N° 1 Sexo de los encuestados**



**Fuente:** Elaboración propia

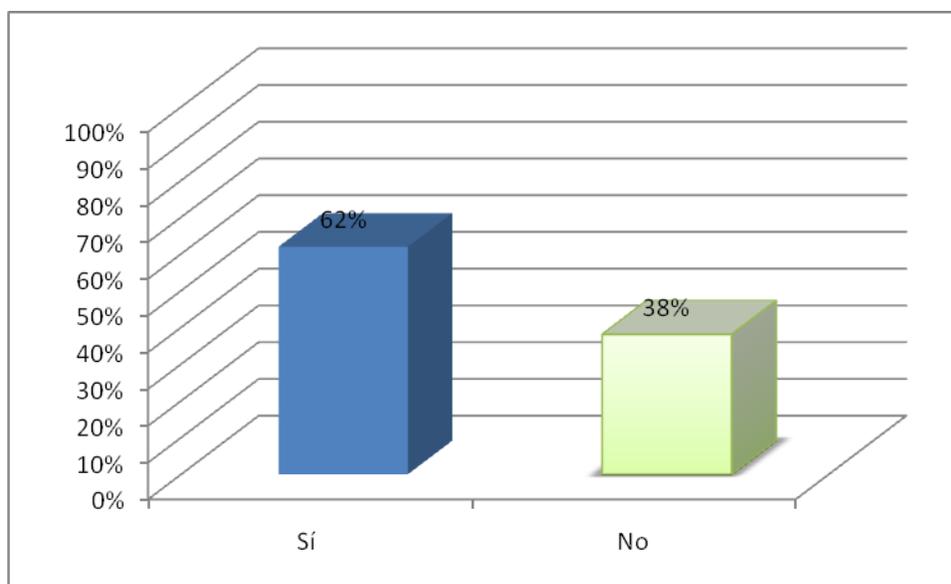
## Cuadro N° 2 ¿Conoce los indicadores de evaluación de desempeño que se aplican?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	26	62%
No	16	38%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con relación al conocimiento de los indicadores de la evaluación, se tiene que el 62% tiene conocimiento de los mismos, a diferencia del 38% que indica que desconocen los criterios de evaluación.

## Gráfico N° 2 ¿Conoce los indicadores de evaluación de desempeño que se aplican?



Fuente: Elaboración propia

### Conclusión:

El desconocimiento de los indicadores, puede crear desfases o desentendimientos en el proceso de evaluación, puesto que como indica la norma el funcionario debe estar capacitado en relación al tema, puesto que bajo aquel criterio de lo evalúa.

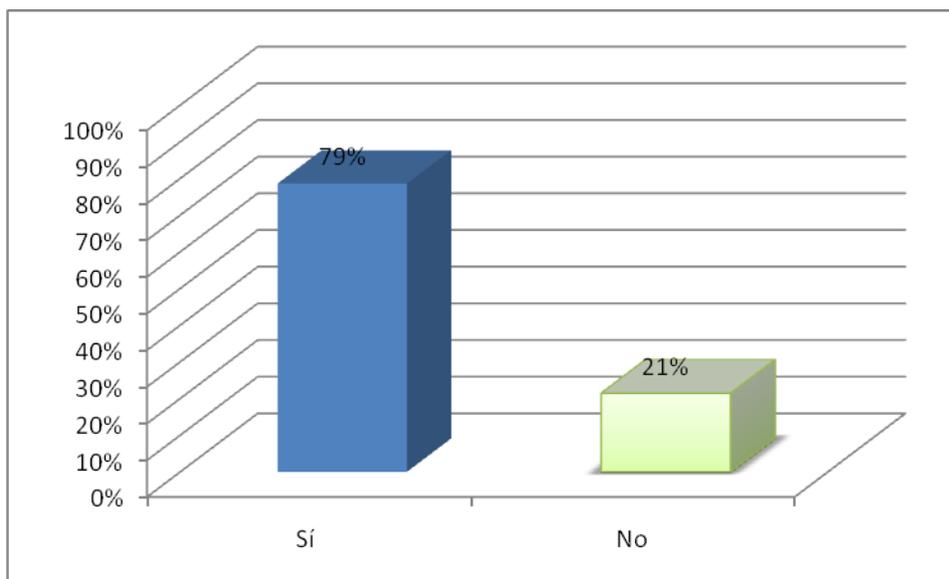
### Cuadro Nº 3 ¿Son directas las preguntas que se realizan en la evaluación?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	33	79%
No	9	21%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El 79% de los encuestados en el Instituto Nacional de Estadística menciona que las preguntas de la evaluación, por otro lado el 21% establece que existe un determinado criterio de ambigüedad en la formulación de las cuestiones.

### Gráfico Nº 3 ¿Son directas las preguntas que se realizan?



Fuente: Elaboración propia

### Conclusión:

Del resultado se infiere que en determinados casos las preguntas realizadas no tiene la objetividad necesario o en definitiva terminan siendo impertinentes para el evaluado, puesto que no se entiende a cabalidad cada una de ellas, además de que se deben entrelazar las cuestiones realizadas. Las preguntas están direccionadas a conocer el desenvolvimiento de funcionario en la institución, con

respecto al POAI, es por tanto que los indicadores de evaluación se adecuan al trabajo y no así al cargo, por tanto se genera una diversidad de criterios.

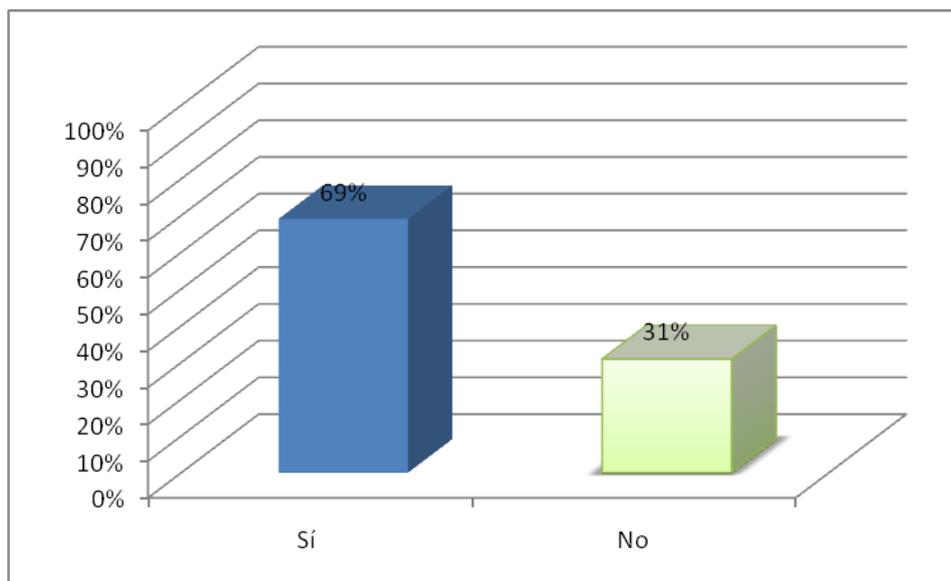
#### **Cuadro N° 4 ¿La evaluación se basa en el desempeño de labores asignadas?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	29	69%
No	13	31%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Un 69% de los encuestados, establece que la evaluación sobre el desempeño de sus funciones, está ligado en ese marco, por otro lado el 31% indica que por la rotación, se le evalúa en áreas o tareas que recién se le han asignado.

#### **Gráfico N° 4 ¿La evaluación se basa en el desempeño de labores asignadas?**



**Fuente:** Elaboración propia

#### **Conclusión:**

En definidos casos se puede establecer que debido a la rotación del personal, desconocen las tareas a realizar, por tanto este tipo de situaciones elimina

ámbitos objetivos. Se determina que es un factor contrario a la institución, pero es un ámbito que crea la misma.

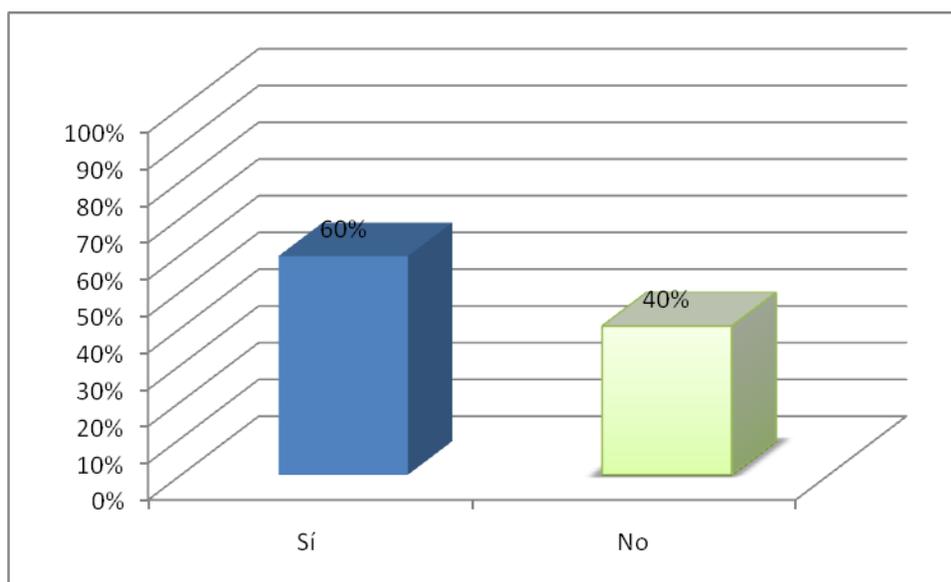
**Cuadro N° 5 ¿Es oportuna la evaluación que se realiza?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	60%
No	17	40%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 60% indica que las evaluaciones son oportunas, puesto que se planifican y se puede elaborar la documentación de respaldo para la correspondiente evaluación, a diferencia del otro 40% que indican que muchas veces cae de sorpresa, puesto que se encuentran en proceso de organización, en determinados casos dado por la rotación que existe.

**Gráfico N° 5 ¿Es oportuna la evaluación que se realiza?**



**Fuente:** Elaboración propia

### Conclusión:

De igual manera y relacionado al anterior punto los funcionarios indican, aunque en porcentaje menor en comparación a la opción sí, que no son oportunas las evaluaciones realizadas al personal. Así también se ha mencionado que en algunos casos, la misma institución, desfasa el cumplimiento de cada una de las obligaciones del funcionario, asignándoles tareas mediatas e inmediatas, que en cierto modo no son parte de una planificación. De esta manera se hace ambigua la medición de los indicadores de evaluación.

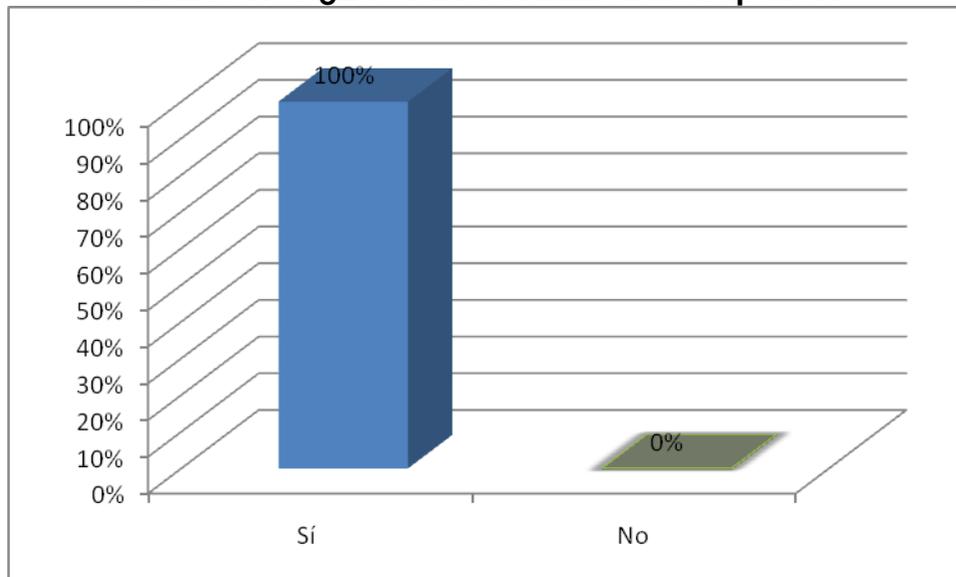
**Cuadro N° 6 ¿Lo evalúa su inmediato superior?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	42	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En este criterio, el 100% de los encuestados establecen que el evaluador es su inmediato superior, tomando en cuenta que es el mismo el que controla de forma cotidiana el cumplimiento de labores asignadas.

**Gráfico N° 6 ¿Lo evalúa su inmediato superior?**



**Fuente:** Elaboración propia

### Conclusión:

En este caso según establece la norma, compete al jefe inmediato realizar la evaluación del desempeño, tomando en cuenta que estas competencias le asigna la norma. Por otro lado, es el mismo quien se responsabiliza en determinado nivel de las acciones realizadas por su subalterno.

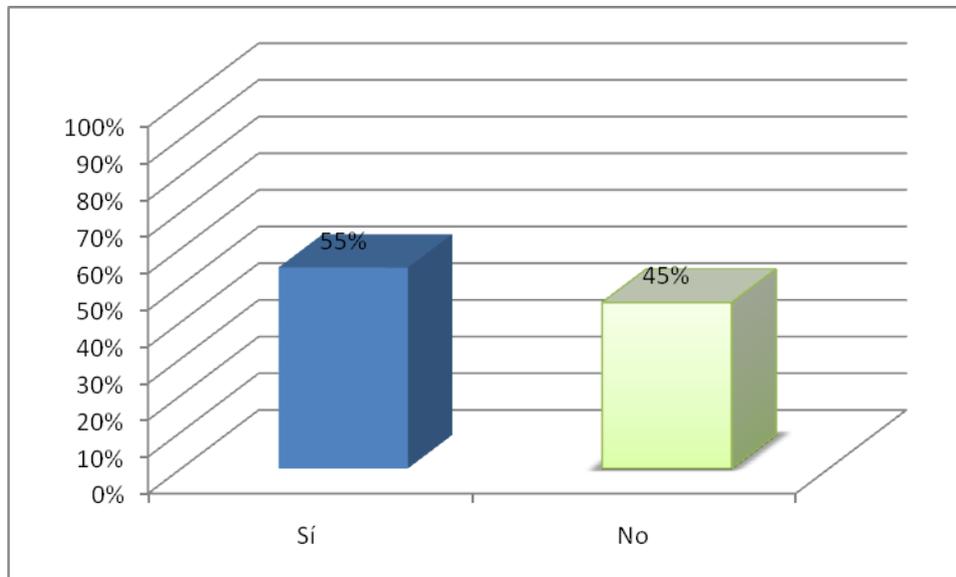
**Cuadro N° 7 ¿Le notifican sobre la evaluación que le realizarán?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	23	55%
No	19	45%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 55% de los encuestados indican que reciben una notificación, por parte del evaluador, es decir, el inmediato superior, por otro lado el 45% establece que carecen de una notificación, por tanto la evaluación se torna sorpresiva, y en otros casos existe mayor incertidumbre, puesto que han rotado recién al puesto sujeto a evaluación.

**Gráfico N° 7 ¿Le notifican sobre la evaluación que le realizarán?**



**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusión:

Un determinado número ha especificado que no se realiza una notificación que le permita organizarse, por lo tanto sería necesario el uniformar, fijar plazos y tiempos bien estructurados, con el fin de objetivar todo tipo de evaluación.

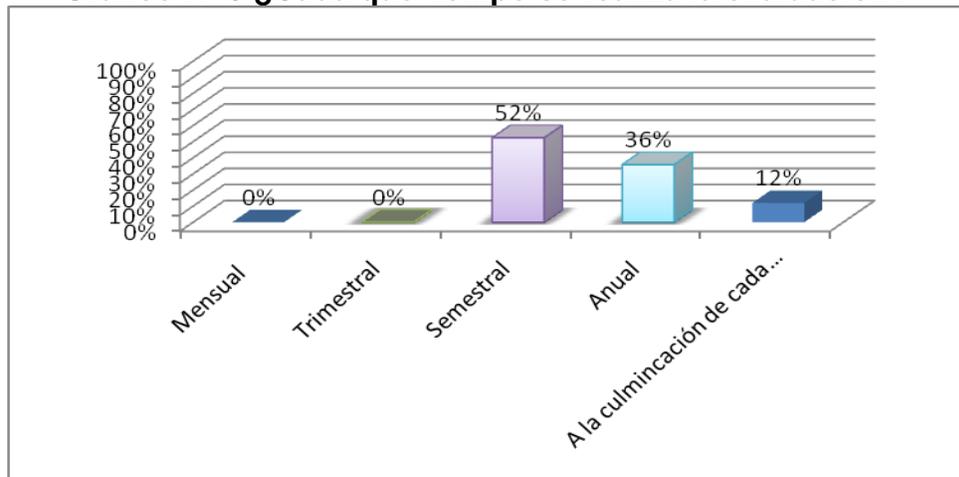
**Cuadro N° 8 ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	22	52%
Anual	15	36%
A la culminación de cada producto	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se tiene que los periodos de evaluación mayormente son semestrales y anuales, indican la población, en un 52% y 36% respectivamente, por otro lado, el 12% indica que es evaluado a la culminación de sus actividades programadas, es decir, del cumplimiento de su Programa Operativo Anual Individual (POAI).

**Gráfico N° 8 ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación?**



**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusión:

La periodicidad es variable, en determinado momento se puede comprender por las características de cada una de las tareas del funcionario, pero en el sentido de mejorar la situación, se debe pensar en tiempos fijos, tomando en cuenta que en el desempeño de las actividades intervienen factores, que en determinado momento son imprevistos.

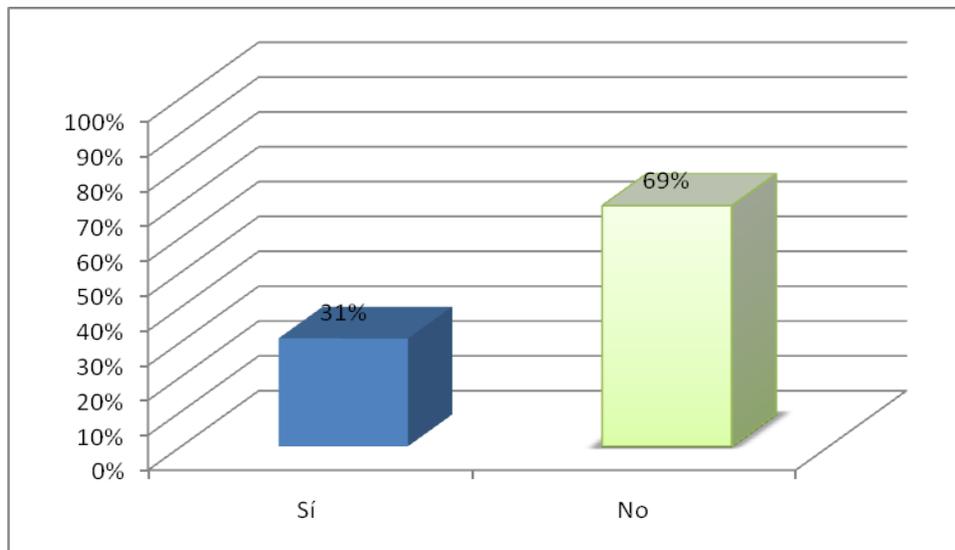
**Cuadro N° 9 ¿Usted evalúa al personal?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	31%
No	29	69%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 31% indica que sí se constituye en determinado momento en evaluador, puesto que según el organigrama, existe personal subordinado, por otro lado, el 69% especifica que no ha evaluado a otro personal del Instituto Nacional de Estadística en ningún momento.

**Gráfico N° 9 ¿Usted evalúa al personal?**



**Fuente:** Elaboración propia

**Conclusión:**

Aquello se da por la relación e interdependencia de cada funcionario en la institución, por lo tanto en determinados ámbitos no son evaluadores, porque no están a cargo de ningún otr funcionario.

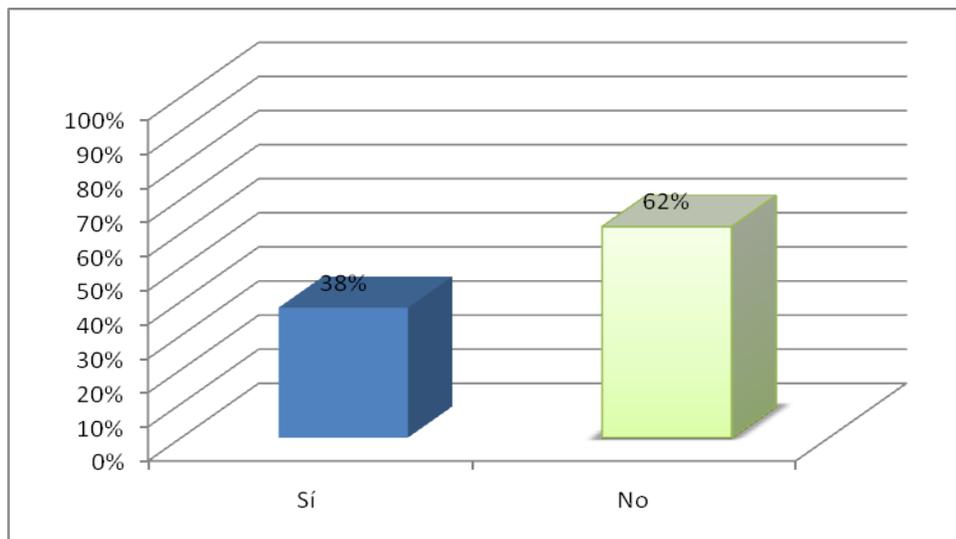
**Cuadro N° 10 ¿Es eficiente la evaluación del desempeño que se realiza en su unidad?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	38%
No	26	62%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 38% de la población encuestada indica que la evaluación del desempeño es eficiente, tomando en cuenta que la misma permite conocer las falencias del personal y por ende permite formar criterios para de eliminar estas fallas. Por otro lado el 62% indican que no es eficiente la evaluación puesto que no existen parámetros de calificación muy claros, por lo tanto se genera una determinada subjetividad, es decir, nacen dudas acerca de las ponderaciones.

**Gráfico N° 10 ¿Es eficiente la evaluación del desempeño que se realiza en su unidad?**



**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusión:

La percepción del personal, con relación al actual proceso de evaluación es importante, es decir, que se detecta la necesidad de proponer cambios importantes, a través de nuevos mecanismos, esta cuestión es un pilar fundamental para poder respaldar la propuesta de un nuevo sistema de evaluación

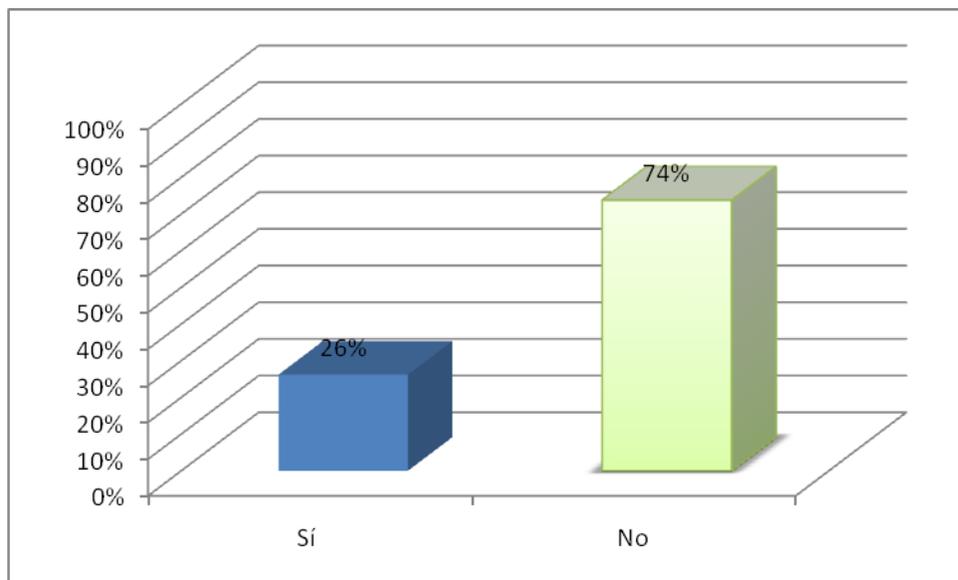
**Cuadro Nº 11 ¿Usted trabaja en equipo?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	26%
No	31	74%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En relación al trabajo en equipo, se tiene que el 26% lo hace, a diferencia del 74% que establece que lo hace de forma personal, tomando en cuenta que a cada uno de los funcionarios se le diseña y asigna un POAI.

**Gráfico Nº 11 ¿Usted trabaja en equipo?**



**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusión:

Aquello, es una característica de la institución, así se establece también en los POAI que es elaborado gestión tras gestión para cada uno de los funcionarios, en este sentido se puede inferir que es más objetivo el tipo de planificación que maneja la institución actualmente.

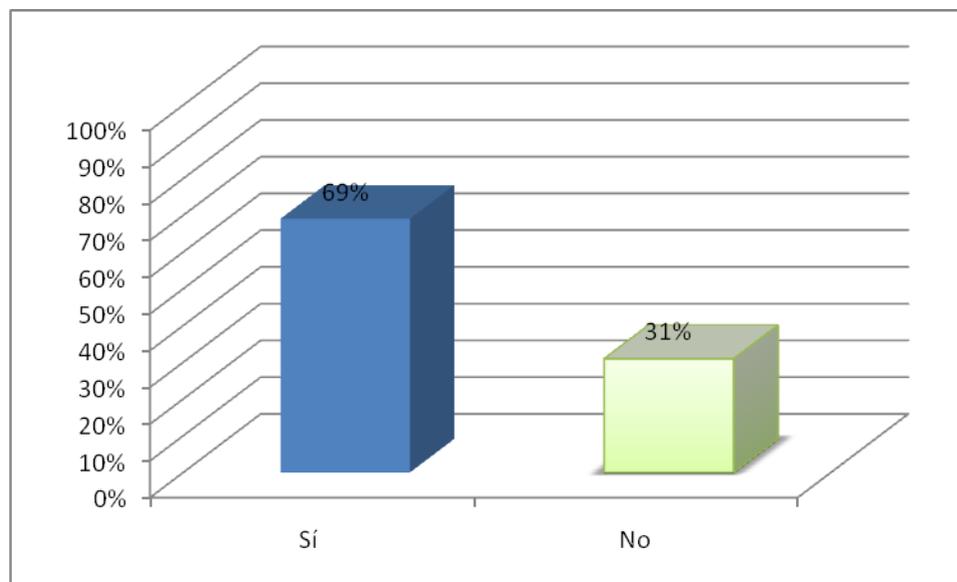
**Cuadro N° 12 ¿Usted recibe capacitaciones de forma constante?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	29	69%
No	13	31%
<b>TOTAL</b>	42	100%

**Fuente:** Elaboración propia

Las capacitaciones que reciben los funcionarios son constantes indica el 69% de la población, por otro lado el 31% no percibe la frecuencia de capacitaciones en relación a la necesidad que existe.

**Gráfico N° 12 ¿Usted recibe capacitaciones de forma constante?**



**Fuente:** Elaboración propia

### Conclusión:

Existe un programa de capacitaciones, pero en determinado momento el ciclo, no relaciona acerca de la optimización de la norma y otros aspectos que permitan generar un desenvolvimiento, más efectivo. Así también corresponde enfatizar que la capacitación es una de las herramientas de gestión más adecuadas, pero la base de su desarrollo debe partir de la necesidad del funcionario.

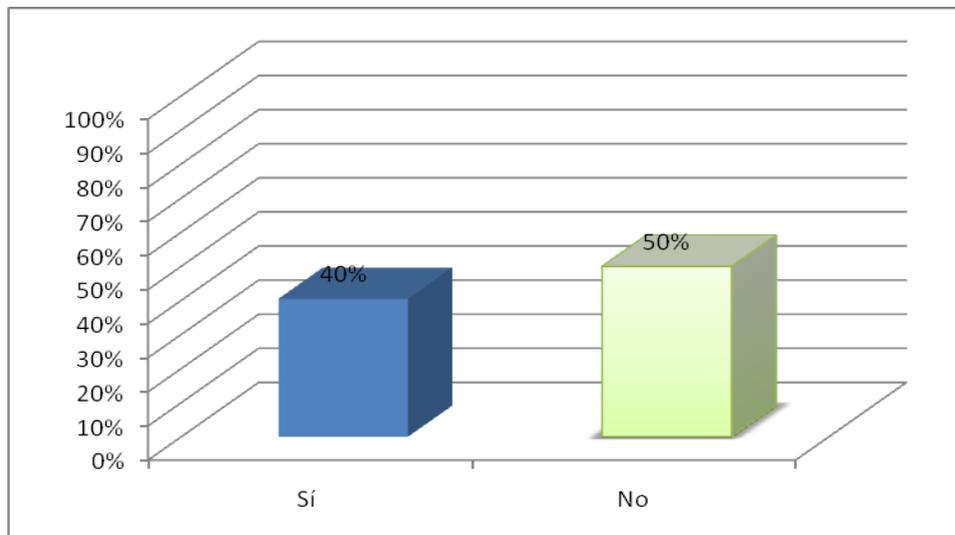
**Cuadro N° 13 ¿Existe rotación de personal constante?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	17	40%
No	21	50%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>90%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Uno de los factores para el desfase del cumplimiento de funciones se le asigna a la rotación de personal dentro de la institución, es así que un 40% de los encuestados aseveran esta situación, por otro lado el 50% indica que existe rotación, pero no es excesiva.

**Gráfico N° 13 ¿Existe rotación de personal constante?**



**Fuente:** Elaboración propia

## Conclusión:

La rotación de personal, es un determinante que afecta de sobremanera sea cual fuere la institución o empresa. Genera desfases importantes y genera sesgos en el desenvolvimiento y la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados para cada uno de los funcionarios. Cabe mencionar que el desentendimiento se da porque las tareas entre unidad o dirección, difiere de cada una de ellas, así se establece también en el POAI del funcionario.

### 4.3. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Los resultados de los entrevistados se plasman a continuación, así también para generar una relación de la secuencia se llega a codificar a cada uno de los informantes clave, cabe mencionar que por factores éticos no se exhibirán los nombres de las personas que brindaron la información siguiente:

**Cuadro N° 14 Codificación de informantes**

N°	CÓDIGO
1	ADM – 001
2	ADM – 002
3	ADM – 003

**Fuente:** Elaboración propia

En este sentido se tiene:

1. ¿Cuáles son los indicadores de la evaluación de desempeño que se aplica?

*“La norma define indicadores que sirven como parámetro para la evaluación posterior al personal, pero existe una dificultad en cuanto a unificar criterios, en el sentido de que el trabajo de un funcionario, no se adecua a la de otro, pero se definen criterios como la personalidad y el cumplimiento estratégico de cada uno de los factores planificados y definidos en los POAI...” ADM – 001*

*“El POAI establece indicadores para cada uno de los evaluados...”ADM - 002*

*“...los indicadores más relevantes, son aquellos que relacionan el desempeño de cada uno de los funcionarios, en relación a la asignación de tareas...” ADM – 003*

2. ¿Las evaluaciones realizadas son objetivas?

*“Se puede establecer que sí, puesto que la evaluación se basa netamente en todo aquello que se fija en el POAI, sin embargo, pienso que con la rotación del personal, pierde su objetividad...” ADM – 001*

*“...desde la planificación se cierta objetividad, por lo tanto la evaluación realizada debería tener un mismo encauce”. ADM – 002*

3. ¿Se puede cuantificar las respuestas de la evaluación?

*“...se considera que la actual evaluación se basa más en criterios cualitativos, por lo tanto pienso que lo cuantitativo es algo superficial y los valores no son reales, es decir, que varían de evaluación en evaluación...” ADM – 001*

*“...basados en las ponderaciones de cada uno de los factores o características dl evaluado, se puede decir que se cuantifica...” ADM – 002*

4. ¿Qué fin tiene la evaluación de desempeño al personal?

*“En principio, identificar si los resultados se han cumplido y por otro lado establecer parámetros como estándares definidos para una siguiente planificación, en sí definir los factores más relevantes y replicarlos con objetividad...” ADM – 001*

*“...más que todo, medir resultados que permitan tomar decisiones acertadas en busca del crecimiento de la institución...” ADM – 002*

5. ¿Difiere la asignación de tareas en número y forma para cada uno de los funcionarios?

*“Las tareas a realizarse son diversas, por lo tanto cada una de los funcionarios cuenta con un POAI, en el cual se plasma las tareas a ser realizadas en un tiempo determinado, mayormente en toda una gestión...”  
ADM – 001*

*“...esto se define en relación al cargo, el número se da por el tipo de complejidad, puesto que hay trabajos fáciles, por lo tanto son mayores en número considerando que se deben desarrollar en toda la gestión, la forma está ligada al área de trabajo, por lo tanto siempre va a ser diferente...”  
ADM – 002*

6. ¿Qué nivel de rotación existe?

*“La rotación a mi criterio, es excesiva, puesto que los funcionarios no terminan de conocer su actual área de trabajo y lo rotan, es un criterio que la Ley SAFCO define a través del SAP o Sistema de Administración del Personal...” ADM – 001*

*“Es frecuente y daña el desenvolvimiento, además del cumplimiento de los objetivos de la institución...” ADM – 002*

*“Es medio, pero existe, pienso que se deberían fijar periodos más prolongados para este fin...” ADM – 003*

7. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluaciones al personal?

*“...son realizadas en función al requerimiento y a la observación de los avances, yo pienso que se debería fijar tiempos específicos de evaluación, así el funcionario tiene los tiempos definidos para prepararse...” ADM – 001*

*“...cada tres meses, no hay periodos definidos...” ADM – 002*

*“...mayormente cada año, al culmine de la gestión, ahí se identifican todos los avances que ha tenido el funcionario y si ha logrado desarrollar a cabalidad su POAI...” ADM – 003*

8. ¿Se da aviso previo a la evaluación del personal?

*“...sí, pero hay que enfatizar que el funcionario ya conoce los tiempos de desarrollo de tareas asignadas...” ADM – 001*

*“...no, para son denominadas sorpresa...” ADM – 002*

*“...se notifica previamente, y el funcionario debe preparase con un informe para poder ser avaluado...” ADM – 003*

9. ¿Cree usted necesaria la optimización del actual proceso de evaluación del desempeño del personal?

*“...claro que sí, la necesidad está siempre presente, la variación en este tipo de herramientas optimiza por un lado los resultados y por otro se entiende de que la institución está buscando mejores opciones para sus funcionarios...” ADM – 001*

*“...un cambio de modalidad de la valoración del desempeño del funcionario, puede llevar a cambios efectivos de la institución, mayormente sucede que se ha creado un sistema y es usado constantemente, por más que el mismo ya no se adecue al avance ni tecnológico, ni personal...” ADM – 002*

*“...en lo que respecta a la administración de una institución, todo proceso de optimización es bienvenido, y más aún cuando se trata de la verificación del desempeño laboral de los funcionarios, porque al medir el nivel de los funcionarios automáticamente se está midiendo a la institución, por lo tanto se puede proceder a tomar decisiones acertadas que permitan avanzar y cumplir las metas trazadas...” ADM – 003*

10. ¿Qué tipo de falencias presenta actualmente la evaluación del desempeño del personal?

*“...por un lado el desconocimiento de la norma es determinante, por otro lado la poca interrelación entre funcionarios y jefes, partiendo de que la incomunicación es un criterios que deteriora el ambiente laboral, así también pienso que no se han establecido indicadores objetivos de evaluación del desempeño, por lo tanto se queda en un evaluación basada en criterios y en el tino de los evaluadores y al final el desconocimiento del verdadero nivel del personal evaluado no se conoce, y se llega tomar decisiones que simplemente salvan el momento...” ADM – 001*

*“...más que falencias, yo encuentro necesidades que cubrir, al momento de evaluar al funcionario, pienso que hay que brindar las herramientas necesarias para su desenvolvimiento laboral y así la evaluación de su desempeño tendrá aspectos pertinentes...” ADM – 002*

*“...se debe generar oportunidades y segunda instancia, es decir, que el funcionario deberá impugnar una evaluación y justificar de forma pertinente lo observado, por otro lado, se debería objetivar la obtención de los resultados de la evaluación, puesto que actualmente son más cualitativos que cuantitativos...” ADM – 003*

#### 4.4. ANÁLISIS FODA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

**Cuadro Nº 15 Análisis FODA de la Institución**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Se cuenta con la elaboración de los POAI para cada una de las gestiones. F2. Distribución de tareas por áreas determinadas. F3. El evaluador es parte de la institución. F4. Objetivos definidos en el POAI para cada funcionario F5. Procesos estandarizados y normados.	D1. Las evaluaciones, no son periódicas. D2. Un débil proceso de inducción. D3. Método de evaluación en función a las tareas y no al cargo. D4. Poca interacción del personal en equipo. D5. Evaluaciones inoportunas. D6. Falta de conocimiento de los indicadores de evaluación. D7. Notificación inadecuada de la evaluación de desempeño.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Programa de capacitación a funcionarios y evaluadores. O2. Utilización de resultados para una toma de decisiones adecuadas. O3. Planificación personalizada, con base al desarrollo y necesidad de cada unidad de trabajo	A1. Cambio continuo de las políticas institucionales. A2. Falta de motivación intrínseca e extrínseca. A3. Rotación de personal A4. Ineficiente evaluación del desempeño

Ponderando cuales factores son más fuertes que otros, siempre teniendo en cuenta el total del FODA, algunas soluciones estratégicas podrían ser:

E1. Ofrecer capacitación en las áreas de interés del funcionario.

E2. Establecer un vínculo de confianza entre el jefe y funcionario dependiente que permita obtener resultados más acertados.

E3. Definición de puesto por periodos de tiempo más prolongados, con el fin de tener un mejor parámetro para la evaluación.

E4. Proponer calificaciones y ponderaciones objetivas al momento de realizar la

evaluación E5. Definir un cronograma de evaluaciones secuenciales que permitan optimizar y mejorar el rendimiento de los funcionarios.

#### **4.5. CONCLUSIÓN DE DIAGNÓSTICO**

Cabe precisar que la evaluación del rendimiento laboral, aparte de ser un proceso que de por sí es complejo por sus múltiples y dificultosas actividades, también tiene lugar en contextos organizativos variados.

Es decir, los evaluadores realizan sus valoraciones al servicio de numerosos y cambiantes intereses y necesidades. Por tanto el objetivo, muchas veces, no es reflejar de la manera más exacta y precisa posible el rendimiento “real” del funcionario evaluado, sino que se siguen determinadas circunstancias de mayor utilidad o adecuación para el momento que experimenta la institución en el momento de la evaluación.

Un jefe o superior al jefe puede evaluar muy positivamente a ciertos funcionarios con el único fin de reducir las quejas o el nivel de conflictividad entre los funcionarios y la institución. También puede dar una evaluación imprecisa, e inferior al real desempeño del evaluado, para dejar un mensaje: *“aunque no ha trabajado mal, seré severo para que se esfuerce más”*.

En definitiva la institución debe considerar todos y aún más aspectos de los habituales, con el fin de aproximarse a una práctica adecuada de Evaluación de Desempeño, ya que se trata de una práctica crítica en materia de recursos Humanos (RR.HH.).

Cabe mencionar que una evaluación bien estructurada puede ser de gran utilidad para la institución, en tanto que mal desarrollada puede tener múltiples efectos contraproducentes: desmotivar al personal y pérdida de autoestima del funcionario; debilitamiento de clima laboral; inconvenientes en planes de carrera profesional y crecimiento del funcionario dentro del institución, entre otros.

De esta manera, habiendo observado el comportamiento de la institución en función a su desempeño, existe la imperiosa necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño, tomando en cuenta que es un factor importante, el conocer el estado de cada uno de los funcionarios, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el desarrollo de la gestión y para un satisfactorio cumplimiento de las metas trazadas a través del POAI.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Partiendo de la necesidad que los instrumentos aplicados han reflejado, se ve necesario crear un nuevo mecanismo que permita objetivar la evaluación del desempeño

Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las instituciones y en este caso en específico el Instituto Nacional de Estadística, el cual busca un adecuado cumplimiento de sus objetivos trazados, es así que se debe dársele una mayor participación en la apreciación al desempeño en las funciones del personal.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización, tomando en cuenta que a través de los hallazgos encontrados se puede realizar una adecuada toma de decisiones.

Por otro lado se tiene que un sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

Cabe mencionar que el sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el superior inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones designadas por la institución.

El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad, eficacia, eficiencia y calidad en las funciones a desempeñar.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN**

El manual de evaluación de desempeño principalmente trata de cubrir a todo el personal del Instituto Nacional de Estadística, tomando en cuenta que el mismo está dividido en direcciones, cada una cuenta con su estructura, así como también cuentan con una planificación específica en cada una de ellas, se cuenta con un organigrama, es decir, por la homogeneidad de funciones, queda a criterio de cada personal evaluador el acomodar o mejorar los criterios de evaluación, ya que los presentados en cada cuestionarios son los criterios que en base general pueden marcar las características típicas de cada nivel.

Se pretende también crear una herramienta que permita facilitar principalmente el Desarrollo del personal, en función de la importancia que representa para la institución.

## **5.3. MARCO LEGAL**

Con relación al marco legal establecido y vigente se determina que la norma básica de personal en su artículo 22, define: proceso que mide el grado de cumplimiento del POAI de los servidores públicos con relación al logro de los objetivos, funciones de desempeño y resultados al puesto durante un periodo determinado de tiempo.

Por otro lado el RE-SAP, la Evaluación del Desempeño, se encuentra detallado en el Capítulo III Subsistema de Evaluación del Desempeño en los artículos:

**Art. 17:** Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

**Art. 18:** Proceso de Programación de La Evaluación del Desempeño Operación: Programación de la Evaluación del Desempeño.

**Art. 19:** Proceso De Ejecución De La Evaluación Del Desempeño Operación: Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

Por lo señalado la Evaluación del Desempeño comprende dos procesos el de Programación de la evaluación y Ejecución de la Evaluación, es importante señalar que el artículo 19 en la práctica abarca más tiempo.

#### **5.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Fomentar la eficacia de los empleados del Instituto Nacional de Estadística, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en las funciones desempeñadas.
- Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.
- Identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e

individuales que se detecten a través del proceso de evaluación del desempeño

## **5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.5.1. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño**

En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para generar capacitación, ascensos entre otros, pero sobre todo el que sea parte fundamental de su desarrollo.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los funcionarios sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el funcionario.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, destinados a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los funcionarios en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

### **5.5.2. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados del Instituto Nacional de Estadística.

El Ciclo de Evaluación comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.

EVALUACIÓN INTERMEDIA	I Período: Del 01 de diciembre al 31 de mayo
EVALUACIÓN FINAL	II Período: Del 01 de junio al 30 de noviembre

**Fuente:** Elaboración propia

Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

EVALUACIÓN INTERMEDIA	Primera quincena del mes de junio
EVALUACIÓN FINAL	Última quincena del mes de noviembre
EVALUACIÓN ANUAL	Será el resultado del promedio de ambas evaluaciones

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.5.3. Distribución de los evaluados por direcciones**

La distribución de los evaluados en direcciones, según sus funciones, es independiente del sistema clasificado de puestos, y se establece sólo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

El inmediato superior determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales.

### **5.5.4. Los factores del desempeño según las direcciones**

Los factores del desempeño indicados en la parte B del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los funcionarios.

En este sentido se han definido indicadores que permitan valorar el desempeño del funcionario, de esta manera se tiene lo siguiente: (Ver anexo **Parte – B**)

- Planeamiento y Organización
- Seguimiento y solución de problemas
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales e intergrupales

Así también para la ponderación de cada uno de los niveles se ha definido la siguiente escala, con el fin de cuantificar los resultados y reflejar de manera objetiva el trabajo de cada uno de los funcionarios.

**Cuadro N° 16 Escala de puntuación**

<b>NIVELES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NIVELES</b>	<b>TOTAL PUNTOS</b>
PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20	3	60
PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10	4	40
							<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar existen cinco niveles de, cada uno cuenta con un puntaje ponderado que en el primer caso llega a 20 puntos y se repite en 3 ocasiones y suma en total 60 puntos; y por otro lado, un segundo caso que llega a 10 puntos y se replica cuatro veces, en este sentido la suma asciende a 40 puntos, que en definitiva sumados ambos casos llegan a 100 puntos como máximo del parámetro establecido, es decir, entre 0 el mínimos y100 el tope final.

#### **5.5.5. El expediente de la evaluación del desempeño**

En la unidad o puesto donde se ubica el empleado deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo

inmediato superior. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del funcionario (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, entre otros.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el funcionario no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el inmediato superior registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente sólo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la de un nuevo ciclo.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el funcionario y los superiores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño.

En caso de la rotación del funcionario, el superior anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo puesto de trabajo, es decir, que el traslado de expediente se hará de jefatura a jefatura.

### 5.5.6. Nivel del desempeño

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

**Cuadro N° 17 Nivel de Definición Categoría**

°	CARACTERÍSTICAS	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN
1	Desempeño muy por debajo del esperado *	DEFICIENTE	35 a 59.99 puntos

2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR	60 a 74.99 puntos
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO	75 a 84.99 puntos
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO	85 a 94.99 puntos
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE	95 a 100 puntos

**Fuente:** Elaboración propia

\* El desempeño esperado será determinado por el superior inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

\*\* Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

**IMPORTANTE:** El evaluador debe de evitar el efecto “HALO” es decir: no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

#### **5.5.7. El Proceso de Evaluación**

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del superior inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final, cuando el funcionario manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en las partes F, G y H del cuestionario de evaluación del desempeño. El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses.

Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

### **5.5.7.1. Evaluación Intermedia**

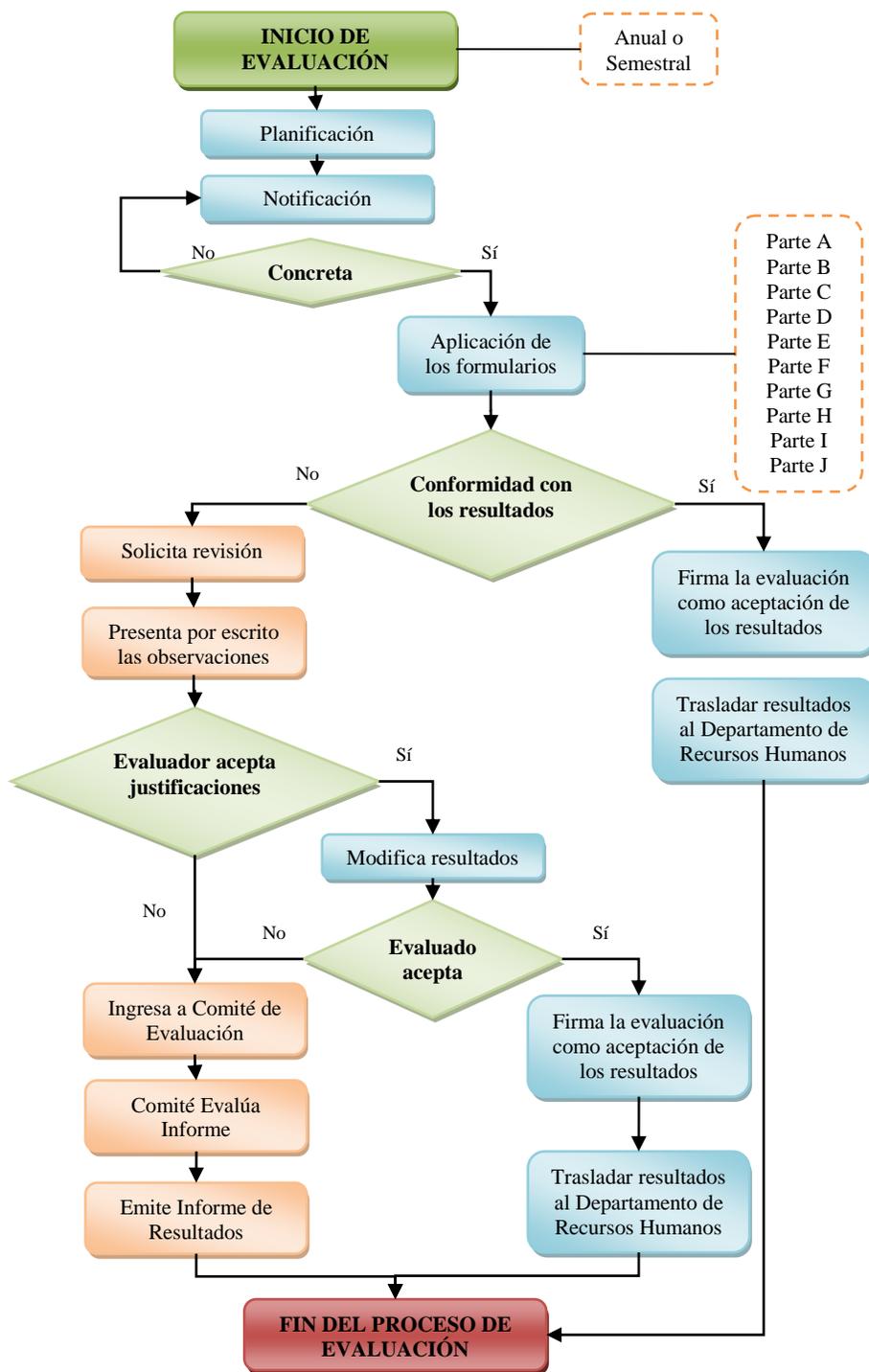
La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al funcionario y a su jefe inmediato conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También servirá para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el funcionario, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

Es necesario que los individuos que intervienen en este proceso: el funcionario, su inmediato superior y, en algunos casos, el superior del jefe inmediato, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación.

### **5.5.7.2. Evaluación Final**

La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final, que debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de noviembre de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el funcionario durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el funcionario, y que se han de especificar en la parte D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

**Gráfico N° 14 Flujograma de la Evaluación del Desempeño**



**Fuente:** Elaboración propia

### **5.5.7.3. Evaluación Anual**

La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el funcionario en las dos evaluaciones previas, es decir, la Intermedia y la Final.

### **5.5.8. Estructura del formulario de evaluación del desempeño**

El inmediato superior aplicará el instrumento de evaluación del desempeño, en cada una de las dos evaluaciones, es decir, Intermedia y Final, el inmediato superior deberá hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación. En mismo será usado para la evaluación Final deberán consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual. (Ver Anexo 3)

#### **5.5.8.1. PARTE “A”. Identificación del funcionario y de sus superiores**

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

#### **5.5.8.2. PARTE “B”. Factores del desempeño**

Este apartado tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al funcionario a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación

evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del funcionario, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el funcionario, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato pasará al siguiente apartado del formulario.

#### **5.5.8.3. PARTE “C”. Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2**

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

#### **5.5.8.4. PARTE “D”. Capacitación y otras opciones de mejoramiento**

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del

desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR. Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su labor.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio "OTRO" e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere

reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este caso la institución no está ligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de otro plan de desarrollo que tratará de satisfacer, según sus posibilidades.

Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la organización cumpla con tales propuestas.

#### **5.5.8.5. PARTE “E”. Resultados de la evaluación**

Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento:

##### **a. Evaluación Intermedia**

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte B.

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio “PUNTUACIÓN ORIGINAL” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F.

## **b. Evaluación Final**

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio “PUNTUACIÓN ORIGINAL” de la columna No. 2, correspondiente a la evaluación Final.

Después de realizada la evaluación Final, el jefe inmediato pasará el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte F.

## **c. Evaluación Anual**

El jefe que cierra el proceso de Evaluación Final, ya sea en la parte F, G, o H del formulario, deberá anotar los datos de la Evaluación Anual en los espacios de la columna No.3 “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

1. Del expediente de evaluación del desempeño tomará el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación Intermedia (en caso de que hubiere sido evaluado en este período) y lo transcribirá en la columna No.1 del cuadro de la parte E del formulario usado para la Evaluación Final.
2. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotará el dato en el espacio “PUNTUACIÓN ANUAL”.
3. El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio “PROMEDIO ANUAL”
4. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

### Cuadro N° 18 Definición de puntaje

N°	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	DEFICIENTE	35 a 59.99 puntos
2	REGULAR	60 a 74.99 puntos
3	BUENO	75 a 84.99 puntos
4	MUY BUENO	85 a 94.99 puntos
5	EXCELENTE	95 a 100 puntos

**Fuente:** Elaboración propia

5. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio “EVALUACIÓN ANUAL”.

Cabe aclarar que en ningún caso se deberá “redondear” el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual.

En caso de que, durante el ciclo de evaluación, el evaluado sólo tenga una evaluación, ya sea Intermedia o Final, el resultado de la Evaluación Anual se determinará con base en esa única evaluación.

#### **5.5.8.6. PARTE “F”. Opinión del evaluado con respecto a la evaluación**

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el evaluado deberá indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su inmediato superior. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el inmediato superior.

Si el evaluado, manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se tratare de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la parte E.

#### **5.5.8.7. PARTE “G”. Observaciones del jefe inmediato y del evaluado**

Los datos de este apartado deberán completarse solamente si el evaluado ha manifestado disconformidad con la evaluación. En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el evaluado presente sus objeciones, para convocarlo a una entrevista en la que escuchará y analizará las objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada.

Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación. Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasará el cuestionario al evaluado para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.

Si el evaluado acepta dicha decisión y el resultado corresponde a la Evaluación Intermedia, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios provistos en este apartado. Si el resultado corresponde a la Evaluación Final, antes de proceder a efectuar lo anterior, deberá anotar los datos de la evaluación Anual en los respectivos espacios del cuadro de la parte E.

En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con dicha decisión, el jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar, el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, a fin de que éste proceda a resolver la evaluación en la parte H.

Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera:

1. En la columna “FACTOR” anotará el código del factor o los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.

2. En la columna “NIVEL ORIGINAL” anotará el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño.
3. En la columna “NUEVO NIVEL” anotará el nuevo nivel asignado al respectivo nivel del desempeño.
4. En la columna “DIFERENCIA DE PUNTOS” anotará la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño.
5. En la columna “DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS” anotará la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados.
6. Finalmente, en la columna “NUEVA PUNTUACIÓN” anotará la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación original que se había indicado con anterioridad en el espacio correspondiente del cuadro de la parte E.

El jefe inmediato deberá indicar siempre el factor al cual corresponde el nivel modificado, no deberá hacer modificaciones sobre lo ya marcado en el apartado B.

Si luego de efectuadas estas modificaciones, el evaluado manifiesta conformidad con el nuevo resultado y así lo hace constar con su firma, el jefe inmediato procederá de la siguiente manera:

- Si las modificaciones corresponden a la evaluación Intermedia, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “PUNTUACIÓN MODIFICADA” de la columna “EVALUACIÓN INTERMEDIA”, en el cuadro de la parte E. De inmediato, pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.
- Si las modificaciones corresponden a la Evaluación Final, trasladará el nuevo resultado o nueva puntuación a la casilla “PUNTUACIÓN MODIFICADA” de la columna “EVALUACIÓN FINAL”, en el cuadro de la parte E y efectuará los cálculos necesarios para obtener la evaluación Anual, cuyo resultado deberá anotar en la casilla correspondiente de la

columna “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”. Luego pasará nuevamente a la parte G, donde anotará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con el nuevo resultado de la evaluación y así lo hiciera constar con su firma en el espacio correspondiente de la parte G, el jefe inmediato deberá trasladar (el día hábil siguiente) el formulario, junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, quien procederá a resolver la evaluación de acuerdo con el procedimiento descrito en el apartado siguiente.

#### **5.5.8.8. PARTE “H”. Observaciones del superior del jefe inmediato**

Los datos de este apartado deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en el apartado anterior, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.

Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modificar el resultado de la evaluación, que indicará el jefe inmediato en el apartado anterior.

1. Si su decisión es ratificar el resultado de la evaluación, deberá proceder de la siguiente manera:
  - Si se trata de evaluación Intermedia y el jefe inmediato no hizo ninguna modificación luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del

evaluado, consignará la fecha y su firma en los espacios respectivos y dará por concluido el proceso evaluativo.

- Si se trata de la Evaluación Final y el jefe inmediato tampoco hizo ninguna modificación luego de la entrevista citada, deberá pasar a la parte E y hacer los cálculos necesarios para obtener el resultado de la Evaluación Anual y anotarlo en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”. Luego de esto, pasará nuevamente a esta parte H, donde consignará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.
  - Si el jefe inmediato hizo modificaciones, luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del EVALUADO, el superior del jefe inmediato, además de ejecutar los pasos anteriores, deberá proceder a pasar el resultado de dichas modificaciones al cuadro de la parte E.
2. Si su decisión es modificar el resultado de la evaluación deberá utilizar el cuadro que aparece en esta parte y seguir los mismos procedimientos, para el caso de las modificaciones hechas por el jefe inmediato.

Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotará la fecha, firmará en los espacios provistos y pasará al apartado E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotará en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACIÓN DE RESULTADOS”, dando por finalizado el proceso evaluativo.

#### **5.5.8.9. PARTE “I”. Observaciones generales de la Comisión Evaluadora**

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste. Se usará para motivar con alguna frase al evaluado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

1. Si el evaluado se negó a firmar la evaluación.
2. Si el evaluado se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
3. Si el evaluado estuvo incapacitado, con permiso y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

### **5.5.9. El proceso de revisión**

El evaluado podrá solicitar la revisión, tanto de la Evaluación intermedia como de la Evaluación Final, no así, del resultado de la Evaluación Anual, ya que éste no es más que una síntesis de las dos primeras.

#### **5.5.9.1. Aspectos administrativos importantes**

Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiese participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los cuestionarios de evaluación de los empleados a su cargo, ya sea en la Evaluación Intermedia o en la Final, tendrá una semana para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la unidad de Recursos Humanos del Instituto, para su revisión y registro oportuno. El informe deberá contener como mínimo los siguientes datos:

1. Evaluación Intermedia
  - Nombre del evaluado (en orden alfabético)
  - Nombre del puesto
  - Puntuación obtenida durante el período
2. Evaluación Final
  - Nombre del evaluado (en orden alfabético)
  - Nombre del puesto

- Puntuación obtenida durante el período
- Puntuación anual
- Conversión cualitativa

Una vez que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y devuelto los cuestionarios, el jefe inmediato deberá entregar el original al evaluado y registrar la fecha y la firma que haga constar que éste recibió dicho documento.

En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, el proceso de evaluación Intermedia o Final - según corresponda- deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la unidad de Recursos Humanos, a la cual deberá remitir copia de la justificación.

Tanto el evaluado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los cuestionarios de evaluación.

La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado.

La ausencia de la firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si esta obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en la parte "I" del cuestionario de evaluación "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA".

De modo similar deberá proceder el evaluado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo, de acuerdo con los procedimientos del presente Manual.

Si el evaluado se negara a asistir a la entrevista a la que fuese convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o, para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe

inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Siempre que haya renuencia del empleado a participar en la entrevista de evaluación o en aquella efectuada como consecuencia de la disconformidad de éste, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que, será continuado en forma exclusiva o unilateral por el jefe inmediato o el superior, si este fuese el caso.

En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones de desarrollo y técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos plasmados en este.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el departamento de Recursos Humanos, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del funcionario, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este sistema. Para ello, deberá fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del evaluado cuando éste exista, en la información que pueda obtener en la entrevista efectuada con éste y en la que puedan aportar los jefes anteriores.

El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del evaluado. En este caso, las hojas adicionales deben llevar sus respectivas copias, es decir, deben hacerse en tres tantos (original y dos copias).

### **5.5.9.2. Acciones administrativas relacionadas con la unidad de recursos humanos.**

Luego de que la unidad de Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará una copia para su archivo y devolverá el original, junto con la otra copia, al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar el original al evaluado y a incluir la copia en su expediente del desempeño.

En caso de que hubiere cuestionarios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

De cada evaluación del desempeño, la unidad de Recursos Humanos deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el evaluado en cada período; además, la puntuación anual, el promedio anual y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE- que corresponda.

La unidad de Recursos Humanos contará con un plazo de 15 días, contados a partir de la fecha de recibo de los cuestionarios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

La unidad de Recursos Humanos es responsable de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los evaluados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

La unidad de Recursos Humanos debe procurar que los evaluados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente

sistema de evaluación del desempeño. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los funcionarios a su cargo.

#### **5.5.10. Toma de decisiones**

Con el fin de efectivizar el desenvolvimiento del personal dentro del Instituto Nacional de Estadística, se tomarán las decisiones a partir de la Sistema de Administración de Personal – SAP el cual figura en la Ley N° 1178 –SAFCO.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

De la siguiente presente investigación, nacen las siguientes conclusiones:

La estrategia de evaluación del desempeño se constituye en una herramienta de gran utilidad, la misma permite optimizar procesos institucionales, a través del nivel de análisis que exige dicha evaluación. Así también resaltan dinámicas que en determinado momento pueden llegar a afectar a los funcionarios. Durante el diagnóstico que se hizo a los funcionarios de la institución, especialmente al levantamiento de la información, demostraron bastante interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a los incentivos que la institución puede brindar.

Se ha logrado diseñar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano, el cual optimiza el actual proceso de evaluación del Instituto Nacional de Estadística, con la pretensión de cubrir este vacío existe dentro de la institución actualmente, además que el diseño se adecua al trabajo de cada uno de los funcionarios, además de poder cuantificar cada uno de sus resultados. Dicho sistema propone un método de evaluación del desempeño que fue planteado con base en las necesidades del funcionario y de la institución. El método de evaluación por objetivos recomendado exclusivamente para el nivel operativo por la responsabilidad que recae sobre estos cargos y el método de escala gráfica de puntuación que considera factores acordes al trabajo de los funcionarios dirigido especialmente al personal del nivel de apoyo específico por la facilidad de practicarlo.

Se ha analizado el actual proceso de evaluación del desempeño del personal en el Instituto Nacional de Estadística, con el fin de conocer el criterio mismo del personal, como también del personal evaluador, en este sentido se encontró una

diversidad de criterios, por lo tanto se infiere que la evaluación no es uniforme y esta situación genera la necesidad de calificar a cada uno de los funcionarios.

Es importante para la institución tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal, como es la evaluación del desempeño, para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas, con el fin de encontrar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto, todo el personal de la institución tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas que se fijan en los POAI. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

Se ha definido e identificado el marco legal relacionado al manejo del personal y la evaluación de desempeño, cabe mencionar que se cuenta con un ámbito sólido.

Con relación a la implementación, la misma debe darse de forma gradual, puesto que se debe inducir al cambio dentro de la institución, tomando en cuenta también que existe una diversificación de tareas y asignación de actividades en lo que respecta al INE.

Finalmente, se ha diseñado un programa de evaluación del desempeño del personal, compuesto de 10 partes, cada una de ellas cuenta con indicadores y fases establecidas. El cual permite fortalecer y optimizar sus procesos al Instituto Nacional de Estadística, tomando en cuenta la importancia de este proceso.

Por otro lado, se deberá introducir la planificación en el siguiente año, es decir, en el POA general, de esta forma se enmarca en el presupuesto determinado para este fin, por la institución.

El beneficio fundamental, está en la constante atención que se brindará a los funcionarios y la capacitación que se ofrecerá en caso de que no cumplan con los criterios exigidos por la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- **ARANDIA** Saravia, Métodos y técnicas de investigación y aprendizaje. Cuarta Edición. 2006.
- **HERNÁNDEZ** Roberto, **FERNÁNDEZ**, Carlos y **BAPTISTA**, Pilar. Metodología de la investigación. 2006.
- **INE** – Instituto Nacional de Estadística, 2011.
- **KORIA**, La Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica. 2007
- **BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE**, Gestion de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996, 308 Páginas.
- **CHIAVENATO**, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fé de Bogota, 1994, 540 Páginas.
- **CHIAVENATO IDALBERTO**, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 687 Páginas.
- **DESSLER, Gary**, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas.
- **KOONTZ HAROLD, HEINZ WEHRICH**, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 771 Páginas.
- **MENDEZ ALVARES, Carlos**, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, Cali, 1995, 164 Páginas.

- **MONDY R., Wayne-NOE Robert**, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996, 663 Páginas.
- **MUCHINSKY PAUL M.**, Psicología Aplicada al Trabajo, Ed. Desclee, Madrid España, 1994, 252 Páginas.
- **PONTES, B.R.**, Evaluación del desempeño un Enfoque sistemático, Ed. Do Santos, Sao Paulo, 1989, 322 Páginas.
- **RAIA ANTHONY P.**, Administración por Objetivos, Ed. Trillas, México, 1989, 212 Páginas
- **WERTHER B. William-HEITH R.**, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Ed. Cuarta Edición, México, 1996, 486 Páginas
- **ZORRILLA SANTIAGO**, Metodología de la Investigación , Ed. Mc Graw Hill, México, 1992, 164 Páginas.

### Webgrafía

- [www.ine.gob.bo](http://www.ine.gob.bo)



3. ¿La evaluación se basa en el desempeño de labores asignadas?  
Si  No

4. ¿Es oportuna la evaluación que se realiza?  
Si  No

#### IV. TRANSPARENCIA

5. ¿Lo evalúa su inmediato superior?  
Si  No

6. ¿Le notifican sobre la evaluación que le realizarán?  
Si  No

7. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación?  
Mensual   
Trimestral   
Semestral   
Anual   
A la culminación de cada   
producto

#### V. PARTICIPACIÓN

8. ¿Usted evalúa al personal?  
Si  No

9. ¿Es eficiente la evaluación del desempeño que se realiza en su unidad?  
Si  No

10. ¿Usted trabaja en equipo?

Si  No

## **VI. EQUIDAD**

11. ¿Usted recibe capacitaciones de forma constante?

Si  No

12. ¿Existe rotación de personal constante?

Si  No

Gracias por su colaboración

## **ANEXO N° 2**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

#### **DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INE**

11. ¿Cuáles son los indicadores de la evaluación de desempeño que se aplica?

12. ¿Las evaluaciones realizadas son objetivas?

13. ¿Se puede cuantificar las respuestas de la evaluación?

14. ¿Qué fin tiene la evaluación de desempeño al personal?

15. ¿Difiere la asignación de tareas en número y forma para cada uno de los funcionarios?

16. ¿Qué nivel de rotación existe?

17. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluaciones al personal?

18. ¿Se da aviso previo a la evaluación del personal?

19. ¿Cree usted necesaria la optimización del actual proceso de evaluación del desempeño del personal?

20. ¿Qué tipo de falencias presenta actualmente la evaluación del desempeño del personal?

**ANEXO N° 3**  
**FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
<b>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA</b>				
<b>PARTE – A</b>				
<b>GENERALES DE LA EVALUACIÓN</b>				
Tipo de Evaluación	Intermedia	<input type="checkbox"/>	Final	<input type="checkbox"/>
Periodo de evaluación				
Fecha inicio	Día/Mes/año		Fecha final	Día/mes/año
	...../...../.....			...../...../.....
<b>IMPORTANTE</b>				
1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño de forma directa al trabajador. 2. Es importante que el jefe inmediato conozca de forma acertada los formularios de evaluación. Así mismo, se tiene que la institución se hace responsable de dar a conocer al jefe inmediato o a todo aquel que lo requiera				

<b>DATOS PERSONALES DEL EVALUADO</b>				
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres
Edad	Tiempo efectivo	Calidad laboral		
		Permanente	<input type="checkbox"/>	
		Interino	<input type="checkbox"/>	
Nombre del puesto		Unidad de trabajo		
<b>DATOS DEL JEFE INMEDIATO Y EL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO</b>				
Apellidos y nombres del jefe inmediato			Cargo	
Apellidos y nombres del superior del jefe inmediato			Cargo	

<b>PARTE – B</b>					
<b>FACTORES DEL DESEMPEÑO</b>					
Usted debe marcar con una <b>X</b> el nivel que corresponda al desempeño del evaluado					
<b>B.1. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN</b>					
Se refiere al establecimiento de los objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su dirección, unidad a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>B.2. SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos, para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>B.3. TOMA DE DECISIONES</b>					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11,5	16,7	18,8	20
<b>B.4. RESPONSABILIDAD</b>					
Se refiere al cumplimiento de las metas fijadas, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>B.5. LIDERAZGO</b>					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados, hacia el logro de los resultados esperados					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>B.6. COMUNICACIÓN</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de estos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
<b>B.7. RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otras direcciones, unidades de la institución, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida					
NIVELES	1	2	3	4	5



PUNTOS	3,5	7	8	9,4	10
Nota importante: La firma de la evaluación no representa la aceptación plena de los resultados que de la misma se produzcan, simplemente determina la participación en la evaluación.					

<b>PARTE – C</b> <b>JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DEL DESEMPEÑO</b>
..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

<b>PARTE – D</b> <b>CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO</b>
Con base en los niveles del desempeño anteriormente evaluados, propongo que el evaluado participe en:
1. Un plan de capacitación en: ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
2. Otro (s) ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

.....
.....

<b>PARTE – E</b>
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>
En este apartado se deben plasmar los resultados de la evaluación, con el fin de dar objetividad a la misma.

1	Evaluación intermedia	2	Evaluación final	3	Integración de resultados
	Puntuación		Puntuación		Promedio anual
	Original	Original	Modificado	Puntuación anual	

FECHA	Día	Mes	Año	Firma
-------	-----	-----	-----	-------

<b>PARTE – F</b>
<b>OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO</b>
El día de hoy se me ha comunicado el resultado de la Evaluación del Desempeño, de esta manera manifiesto que:
<input type="checkbox"/> Conformidad con el resultado
<input type="checkbox"/> Disconformidad con el resultado, por lo tanto presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles a su presentación.

FECHA	Día	Mes	Año	Firma
-------	-----	-----	-----	-------

Por conformidad del evaluado con el resultado obtenido, firmo a los ..... días del mes de ..... de .....

.....  
Firma del jefe inmediato

**Nota:** En caso de disconformidad, para el apartado **G**

<b>PARTE – G</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL FUNCIONARIO</b>	
En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta resuelvo:	
<input type="checkbox"/>	Mantener el resultado de la evaluación
<input type="checkbox"/>	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel original	Nuevo nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación

	Día	Mes	Año	
FECHA				Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:	
<input type="checkbox"/>	Aceptarla
<input type="checkbox"/>	Rechazarla

	Día	Mes	Año	
FECHA				Firma del Funcionario

Por conformidad del evaluado con el resultado obtenido, firmo a los ..... días del mes de ..... de .....	
..... Firma del jefe inmediato	
Nota: En caso de no aceptar, para al apartado <b>H</b>	



## **ANEXO N° 4**

### **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Las instituciones públicas y privadas tienen como objetivo lograr niveles de eficiencia, que en el caso de las empresas privadas, se traduce en el logro de beneficios y en el caso de las instituciones públicas se manifiestan en la satisfacción de necesidades de la sociedad a través de la prestación del servicio. Ambos tipos de organizaciones, para medir su nivel de eficiencia necesitan, entre otras acciones, evaluar el desempeño del personal que trabaja en ellas.

La Evaluación del Desempeño pretende: apreciar, controlar, inspección, verificar, revisar estimar, juzgar y medir, en qué grado el trabajo (resultados) que han sido logrado, razón por la cual recibe diferentes denominaciones, como ser evaluación del rendimiento, evaluación de la eficiencia, evaluación del mérito, evaluación de resultados, evaluación del persona informe del progreso, etc.

La Evaluación de Desempeño está estrechamente ligada con la Programación Operativa Anual<sup>17</sup>, que establece los resultados o logros obtenidos, tanto por el uso adecuado de los recursos proporcionados por la institución, como las habilidades de cada uno de los funcionarios, al buscar mayor productividad en la realización de su trabajo en la Institución.

El propósito de la Evaluación Desempeño es proveerles a los funcionarios (as), una realimentación efectiva de su desempeño integral, con la finalidad de incentivar más a fondo sus fortalezas y sus necesidades de desarrollo. Por tanto y en cuanto es un instrumento que permite establecer un vínculo de comunicación e interacción para alcanzar expectativas y satisfacciones tanto para la institución como para el servidor público.

---

<sup>17</sup> Formulario 5 POAI

## 1. ASPECTO LEGAL

Norma básica de personal en su artículo 22, define: proceso que mide el grado de cumplimiento del POAI de los servidores públicos con relación al logro de los objetivos, funciones de desempeño y resultados al puesto durante un periodo determinado de tiempo.

En nuestro RE-SAP, la Evaluación del Desempeño, se encuentra detallado en el Capítulo III Subsistema de Evaluación del Desempeño en los artículos:

**Art. 17:** Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

**Art. 18:** Proceso de Programación de La Evaluación del Desempeño Operación: Programación de la Evaluación del Desempeño.

**Art. 19:** Proceso De Ejecución De La Evaluación Del Desempeño Operación: Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

Por lo señalado la Evaluación del Desempeño comprende dos procesos el de Programación de la evaluación y Ejecución de la Evaluación, es importante señalar que el artículo 19 en la práctica abarca más tiempo.

## 2. PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Programación de la Evaluación de Desempeño nos permitirá identificar las actividades y los cronogramas a cumplir, es decir, definir los objetivos, alcance, factores y grados de evaluación, instrumentos y plazos de ejecución.

## **2.1 Objetivos del programa**

- A. Definir los propósitos de la evaluación y difundirlo a toda la entidad.
- B. Determinar el universo que abarca el proceso
- C. Definir métodos, instrumentos, factores parámetros de evaluación
- D. Establecer plazos y fechas para el proceso de evaluación

### **a. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La Evaluación del Desempeño busca estimular el desarrollo de sus potencialidades y propiciar niveles de excelencia en el desempeño, sirve como instrumento de retroalimentación. Por lo tanto trata no solo medir el pasado sino de orientar el desempeño futuro.

#### **1. Para la entidad la Evaluación del Desempeño tiene como propósito:**

1. Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones.
2. Registrar la productividad de los funcionarios que no estén sujetos a la Carrera Administrativa.
3. Servir como elemento de referencia para conceder incentivos.
4. General información para mejorar el desempeño de la entidad, en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
5. Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
6. Identificar casos de rendimiento insatisfactorio, para tomar las acciones correspondientes.

## **2 Para el servidor público la Evaluación del Desempeño tiene como propósito:**

1. Estimar su rendimiento en la medida en que percibe que es evaluación.
2. Obtener información de la medida en que sus resultados contribuyen al logro de objetivos.
3. Contar con un instrumento que posibilite la percepción de incentivos económicos y psicosociales.
4. Identificar su potencial y deficiencias.

### **b. ALCANCE**

La Evaluación del Desempeño de la institución abarca a la oficina central y las departamentales en su totalidad o a los que presten servicios en línea funcional en nuestra institución, establecido en la Ley N° 1178, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, el “Estatuto del Funcionario Público”, y el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) de la institución.

Por otro lado, con carácter referencial y de registro, se ha considerado (que) como una política institucional realizar la evaluación de:

1. Evaluados a evaluador mediante la escala gráfica.
2. Los consultores que trabajan en diferentes actividades dentro de la institución mediante el cumplimiento de sus términos de referencia y la escala grafica.

#### **1. Ámbito de Aplicación**

El ámbito de aplicación de la Evaluación de Desempeño engloba a todos los servidores públicos que presten servicios en línea funcional en nuestra institución.

La evaluación de los funcionarios que no son de carrera directores de área, línea staff y consultores será solamente para fines referenciales y de registro.

Los servidores públicos, sujetos a la Evaluación de Desempeño, serán aquellos que tengan seis meses de relación laboral, es decir, superada la evaluación de confirmación como mínimo. El periodo de evaluación para los funcionarios será desde el 2 de enero al 31 de agosto de 2010.

Si el inmediato superior del funcionario evaluado, estuviera en sus funciones un tiempo menor a tres meses, no podrá formar parte del comité de evaluación, por tanto deberá tomar este lugar el superior en jerarquía; si no existiese, la evaluación será postergada con previo conocimiento del Viceministerio de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo.

### **c. METODOLOGÍA**

La evaluación del desempeño de los servidores públicos está ligada estrechamente al desarrollo de la Programación Operativa Anual de la institución; por consiguiente, al efectuar la evaluación no solo se debe medir al funcionario en el ejercicio de sus funciones, sino también el grado de cumplimiento de nuestro Plan Estratégico del INE.

Tomando en cuenta el proceso de retroalimentación, por la información que nos proporciona, es decir, cómo estamos alcanzando nuestros objetivos planteados y lo que nos falta ó carecemos para lograrlos.

La Metodología adoptada en la Evaluación del Desempeño de la presente gestión, esta dividida en:

#### **1. Verificación logros efectuados – Programación Operativa Anual Individual**

Esta metodología permite realizar el análisis del cumplimiento de los resultados específicos y continuos asignados en un período de tiempo establecido contrastados con los establecidos en la Programación Operativa Anual Individual.

## **2. Método de la Escala Gráfica**

Método, el cual contempla factores de evaluación tales como capacidad de negociación, toma de decisiones, valoración de recursos humanos, desempeño bajo presión, calidad de servicio, compromiso entre otros, estratificados de acuerdo a tres rangos:

1. Directores y Responsables;
2. Encargados, Especialistas y Técnicos;
3. Analista, Secretaria, Telefonista, Portero, Chofer, Mensajero y Personal de Limpieza.

## **3. Instrumentos - Formatos**

Para lograr efectivizar los objetivos plasmados, se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Formato 11 (RE-SAP) - Informe de Actividades del Servidor Público Evaluado. (POAI)
- Formulario 17a, 17b, 17c. (RE-SAP) – Escala Gráfica
- Formulario 18 (RE-SAP) - Reporte de Resultados de la Evaluación de Desempeño.
- Formulario 20 - Detección de Necesidades de Capacitación

## **4. Factores de Evaluación**

La evaluación en lo que respecta a la comparación de los factores planteados en el **POAI** y los logrados en el periodo evaluado, son divididos bajo el siguiente detalle:

- Resultados específicos      70%
  - Resultados continuos            30%
- 100%

Al contar con la sumatoria de los resultados específicos y continuos, se realizar su correspondiente equivalencia de nota final alcanzada ajustada a 70 puntos. (¿?)

La evaluación referente a la **Escala Gráfica**, contendrá ponderaciones divididas en cuatro factores principales, los cuales están divididos en cuatro columnas de izquierda a derecha de la siguiente manera:

- **Primer factor de 0 a 2**, Ponderación en observación, relacionada a un bajo nivel de desempeño o criterio de evaluación.
- **Segundo factor de 3 a 5**, Ponderación que determina un nivel de desempeño o criterio de evaluación, suficiente.
- **Tercer factor de 6 a 8**, Nivel de desempeño o criterio de evaluación Bueno.
- **Cuarto Factor 9**, Calificación Optima o Excelente en relación al desempeño o criterio de evaluación.

La puntuación máxima en la evaluación de los formularios de la Escala Gráfica (17, a, b, c), se procederá a efectuar la correspondiente equivalencia de la nota final alcanzada ajustada a 30 puntos.

## 5. Parámetros de Evaluación

Las dos evaluaciones definidas con anterioridad determinan la calificación final y total, sujeta a los niveles de calificación: Excelente, Bueno, Suficiente y En observación, de acuerdo a la siguiente puntuación:

### Cuadro de Calificación

CALIFICACIÓN
Excelente
Bueno
Suficiente
En observación

En caso de una calificación de:

**Excelente:** Podrá ser promovido horizontalmente, además de recibir un incentivo de tipo psicosocial y un memorando de felicitación.

El funcionario público de carrera que obtenga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley N° 2027 “Estatuto del Funcionario Público”.

**Bueno:** Tendrá derecho a recibir un memorando de felicitación.

**Suficiente:** Tendrá derecho a permanecer en el puesto, no recibirá ningún tipo de incentivo

**En observación:** el servidor público deberá someterse a una nueva evaluación del desempeño en un plazo de tres meses como mínimo y un máximo de seis meses, debiendo ser desvinculado de la entidad en caso de obtener nuevamente una evaluación “En observación”.

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

### **3. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN**

De acuerdo con el Decreto Supremo No. 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, artículo 26, al existir desacuerdos entre el evaluado-evaluador o evaluador-evaluado (¿?), se conformará un Comité de Evaluación de Desempeño, a través de memorando emitido por la Máxima Autoridad Ejecutiva, con la finalidad de que la evaluación sea objetiva y llegar a consenso entre los involucrados.

El Comité de Evaluación de Desempeño, estará conformado de la siguiente manera:

- Un representante de la Dirección Ejecutiva
- El responsable de Recursos Humanos y Capacitación
- El representante del Área o Unidad Solicitante

### **4. RESPONSABLES POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los Responsables de ejecutar y velar el buen cumplimiento de la Evaluación de Desempeño son:

❖ **La Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) es responsable de:**

- a. Velar su ejecución obligatoria,
- b. La aprobación del programa y
- c. Su respectivo registró al Viceministerio de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo, con una anticipación de 15 días.
- d. Designar a su representante del Comité de Evaluación

- ❖ **La Unidad de Recursos Humanos y Capacitación es responsable de:**
  - a. Diseño del sistema
  - b. La elaboración del programa de evaluación
  - c. Emitir los memorandos de designación de los miembros del Comité de Desempeño
  - d. Por la difusión del programa de evaluación.
  - e. Consolidación de los resultados de la evaluación

- ❖ **Los Inmediatos Superiores son responsables de:**
  - a. La ejecución de la evaluación.
  - b. La remisión de los formularios de sus dependientes.
  - c. Entregar una copia de la Evaluación de Desempeño a sus dependientes

- ❖ **El Comité de Evaluación de Desempeño:**

- a. Atender y dar soluciones a las apelaciones de los servidores públicos.

A continuación se describe los procedimientos que son necesarias para su ejecución.

## **1. Primera Fase – Planificación**

El Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, en esta fase se debe determinar los objetivos, metodología, alcance y parámetros de la Evaluación del Desempeño, entre otros, plasmados en el presente informe.

Asimismo, se contempla su correspondiente aprobación por las instancias pertinentes y formalizar su ejecución a través de la respectiva Resolución Administrativa.

Para fines de registro, se remitirá el presente documento al Viceministerio de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo, con una anticipación de 15 días hábiles antes de la ejecución.

## **2 Segunda Fase – Capacitación**

Se considera prudente efectuar dos reuniones de carácter informativo, la primera dirigida a los funcionarios el objetivo que prevé es minimizar los problemas en la Fase de Ejecución.

La realización de esta reunión es de carácter informativo, pretende despejar dudas y lograr una objetiva evaluación, considerando los preceptos contemplados en la misma.

Es importante recalcar que en esta reunión, se notificará a todo el personal sobre los alcances y metodologías aplicadas, principalmente los lineamientos generales para la elaboración del informe que deberán presentar, bajo el formato establecido.

## **3 Tercera Fase – Ejecución**

La fase ejecución inicia con el envío de los formularios 17 a, b y c, a los Directores y Responsables de Unidad, de acuerdo a cronograma establecido. Paralelamente, todos los funcionarios evaluados, deberán remitir el **Informe de Actividades del Servidor Público Evaluado** Formato 11 (RE-SAP), para que de manera conjunta, evalúen los resultados definidos por el funcionario evaluado y lo plasmado en el Plan Operativo Anual Individual.

### **3.1. Medios de Verificación**

Los medios de verificación que utilizará la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación son:

1. Realizar cruces de variables entre el P.O.A.I. con el logro de resultados de productividad en la ejecución de su trabajo del puesto específico.
2. Comparar el rendimiento real de los servidores públicos con los criterios de desempeño. (P.O.A. de la unidad con el P.O.A.I. de los evaluados) (¿?)<sup>18</sup>
3. Se realizará una revisión del file personal del servidor público mediante los alcances personales que ha obtenido desde su última calificación hasta la fecha.
4. De igual manera se evaluará el rendimiento obtenido dentro la institución por el servidor público, como ser: Memorandos de Llamada de Atención, Memorandos de Felicitaciones.

### **3.2. Apelación**

1. En caso de existir disconformidad del Servidor Público con los resultados de su evaluación de desempeño, éste podrá apelar al comité de evaluación.
2. El Comité deberá elaborar un informe a la Dirección General Ejecutiva, que contemple las acciones asumidas respecto a la apelación del servidor público.
3. Posteriormente, toda la documentación del proceso, será remitida a la Unidad de Recursos Humanos y Capacitación, para la correspondiente emisión del Informe Final a ser remitido al Viceministerio de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo.

## **4. Resultados**

La metodología propuesta nos permitirá contar con una retroalimentación de cada Dirección y Unidades respecto al grado de cumplimiento de sus Programaciones

---

<sup>18</sup> Esto debiera realizarse a la presentación del POAI

Operativas Anuales, identificará los problemas que les impide el cumplimiento de los mismos.

Por otra parte, esta retroalimentación permitirá mostrar el grado de avance del Plan Estratégico Institucional, la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, proporcionara el insumo para realizar las correcciones necesarias para alcanzar un óptimo cumplimiento de éstos.

En consecuencia el resultado de la evaluación del desempeño, es optimizar a futuro midiendo la productividad o eficiencia del desempeño laboral. En realidad la respuesta a esta actividad tiene dos niveles el individual y el institucional los cuales están interrelacionados, ya que al mejorar el desempeño laboral individual, mejorará también la competitividad o eficiencia en la institución.

A nivel de la institución, la evaluación del desempeño cumple con:

1. Determinar el rendimiento alcanzado, es el esperado e introducir medidas correctivas en caso de desvíos.
2. Identificar potencialidades en el personal y aprovecharlos para lograr mayores niveles de eficiencia laboral.
3. Identificar al personal que debe romper su lazo con la institución de acuerdo al artículo 29 de la Ley 2027.

Para el servidor público o funcionario, la evaluación del desempeño cumple los siguientes propósitos:

1. Identificar sus fortalezas y debilidades
2. Conocer las expectativas que tiene el evaluador en cuanto al rendimiento futuro
3. Conocer los criterios e indicadores que el evaluador utiliza para medir su desempeño.

4. Asimismo si el funcionario apela a su calificación alcanzada, ésta podrá ser atendida inmediatamente por el Comité de Evaluación del Desempeño.