

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



MONOGRAFÍA

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS 13va. VERSIÓN**

MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN

TÍTULO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL

ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
(CAMPUS UNIVERSITARIO DE COTA COTA)

POR: Alberto Ramiro Caballero

La Paz – Bolivia, AÑO MMXX

DEDICATORIA:

A Dios Padre y el Espíritu Santo por las bendiciones recibidas.

A Jesucristo, Dios Hijo, que fue y es parte de mi vida en todo momento.

A mi Santa Madre que está en el cielo y a la Virgen María madre de todos por su eterno amor.

A mi esposa Rossmery, mis hijos Moisés, Israel, Josué e Isaías por ser los motores de mi vida.

A mis nietos Andrea, Emma, Carlos, Lían, Laíla y los que vendrán para ser parte de esta alegría

A mis mentores Rvdo. Miguel Gillgannon, Hermana Juana Mury, Prof. Juana Santiago.

A mis hermanos, Pedro, Boris, Eric, amigos y amigas, compañeras y compañeras de trabajo, docentes y a todos quienes contribuyeron para que hoy sea lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

*A mis docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la
Universidad Mayor de San Andrés.*

*A sus autoridades y mis compañeras y compañeros de trabajo,
por el apoyo incondicional.*

*A ti, que me das la oportunidad de compartir el resultado de un esfuerzo
más en la vida.*

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1. Problema Científico	13
3.2. Planteamiento del problema	13
4. OBJETIVOS	14
4.1. OBJETIVO GENERAL	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. JUSTIFICACIÓN	15
5.1. Justificación Teórica	15
5.2. Justificación Práctica	17
5.3. Justificación Social	17
6. DELIMITACIÓN TEMÁTICA, ESPACIAL Y TEMPORAL	18
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
7.1. Diseño Metodológico de la Investigación	15
7.2. Universo y población de estudio	21
7.2.1. Determinación del tamaño y diseño de la muestra	22
7.3. Fuentes de información	23
7.4. Instrumentos de relevamiento de información	24
7.4.1. El Cuestionario o encuesta	24
7.4.2. Elemento de Likert	25
7.4.3. Preguntas de respuesta dicotómica	26
7.4.4. Recopilación de información documental	26
8. MARCO TEÓRICO	27
8.1. Las Organizaciones	28
8.1.1. Organizaciones Sociales	28
8.1.2. Organizaciones Económicas	29
8.2. Las Personas	29
8.2.1. Personas y Organizaciones	30
8.3. La Gestión de Recursos Humanos	31
8.3.1. Dotación de Recursos Humanos	32
8.3.1.1. Reclutamiento de Personal	33

CONTENIDO	PÁGINA
8.3.1.2. Selección de Personal	33
8.3.1.3. Elección de Personal (Legitimación)	33
8.3.1.4. Presentación del nuevo Personal	33
8.3.1.5. Inducción del Personal	34
8.3.2. Evaluación de Recursos Humanos	34
8.3.2.1. Concepto de Evaluación de Desempeño	34
8.3.2.2. Principios de la Evaluación de Desempeño	36
8.3.2.3. Tipos de Evaluación	36
8.3.2.3.1. Evaluación Formal	36
8.3.2.3.2. Evaluación Informal	37
8.3.2.4. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	38
8.3.2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño	38
8.3.2.5.1. Métodos basados en el desempeño pasado	38
8.3.2.5.2. Métodos basados en el desempeño futuro	44
8.3.2.6. Método de Evaluación de 360° o Evaluación Múltiple	46
8.3.3. Capacitación	48
8.3.4. Movilidad de Recursos Humanos	48
8.3.5. Registro de Personal	49
8.4. Resultados esperados de una efectiva Gestión del Talento Humano	49
9. MARCO LEGAL	50
9.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	50
9.2. Reglamento de Escalafón Administrativo de la U.M.S.A.	51
10. MARCO REFERENCIAL	53
10.1. Universidad Mayor de San Andrés	53
10.2. Dirección Administrativa Financiera	54
10.3. Departamento de Recursos Humanos Administrativos	54
10.4. División de Desarrollo de Recursos Humanos Administrativos	55
10.5. Sistema de Escalafón de RR HH Administrativos	56
11. MARCO PROPOSITIVO	57
11.1. Desarrollo de la Investigación	57
11.2. Propuesta	67
11.3. Método de Evaluación Múltiple de 360° complementaria	67
12. CONCLUSIONES	71
13. RECOMENDACIONES	73
14. LISTADO DE ANEXOS	76
15. BIBLIOGRAFÍA	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	PÁGINA
Figura 1: Hallazgos esperados en el proceso investigativo.	3
Figura 2: Entorno del tema.	4
Figure 3: Congruencia de objetivos específicos y principal.	15
Figure 4: Secuencia de análisis e interpretación de la información	19
Figure 5: Configuración de la realidad percibida.	21
Figure 6: Determinación del Tamaño de la Muestra	22
Figura 7: Modelo de Evaluación de 360°	46
Figura 8: Estructura de la D.A.F. U.M.S.A.	54
Figura 9: Gráfico de Conocimientos Generales	58
Figura 10: Gráfico Conocimiento Generales	58
Figura 11: Gráfico Conocimientos Evaluación de Desempeño	59
Figura 12: Gráfico de Inclinación Causas del Problema	60
Figura 13: Relación de Posibles Participantes De Evaluación En 360°	61
Figura 14: Grado Conocimiento de la Misión y Objetivos	63
Figura 15: Tendencia Positiva Incisos Pregunta 14 Encuesta	65
Figura 16: Tendencia Negativa Incisos Pregunta 14 Encuesta	65
Figure 17: Propuesta de Evaluación de 360° Administrativos	69

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía es el resultado de un esfuerzo por contribuir al estudio de la Gestión del Talento Humano o Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones sociales y económicas de nuestro país. Se centra en la evaluación de desempeño, que es en esencia, una parte de la gestión del recurso humano, cuya consecuencia debe ser desde todo punto de vista, el constante mejoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo, las relaciones de intercambio y las relaciones de colaboración entre superiores y sub alternos, entre iguales o compañeros, entre personas miembros de unas organizaciones con las personas miembros de otras organizaciones y la sociedad en su conjunto.

En base primero a una consulta a un grupo de trabajadores del Campus Universitario de Cota Cota; consulta bibliográfica e información complementaria de la unidad de Administración de Recursos Humanos; segundo haciendo una reflexión y análisis a partir de la confrontación de la información con la teoría de la Ciencia Administrativa y; tercero a partir de conclusiones que orientan positivamente la propuesta, se concluye con la recomendación de la aplicación del método de evaluación múltiple o de 360° en el personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés con carácter complementario al sistema de evaluación vigente.

El método de Evaluación Múltiple o 360° además de ser integral y sistémico; permite democratizar, transparentar y sobre todo desarrollar procesos de evaluación de las personas de manera más objetiva y menos dañina con la dignidad del ser humano. Razón fundamental que justifica su propuesta como, un instrumento de la gestión de recursos humanos aplicada entre los trabajadores de planta de la Universidad Mayor de San Andrés y en todas las organizaciones sociales y económicas de nuestro país, para mejorar cualitativa y cuantitativamente la objetividad y resultados de la evaluación de desempeño y así, se contribuya a crear un clima organizacional adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

1. INTRODUCCIÓN

“La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir”. Hartle, 1993.

Autores y teóricos de la Ciencia Administrativa consideran que la Gestión del Talento Humano, es una de las principales funciones de la Administración General.

Al constituir el ser humano, el principal actor de toda organización, requiere atención para orientar su desempeño y desarrollo individual al interior de la misma y en coordinación con otras personas y organizaciones del entorno.

“Las personas, pasan parte de su vida trabajando en las organizaciones; las organizaciones dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales”. (Chiavenato, 2002, p.5).

Esta correlación de intereses promueve a que las empresas u organizaciones económicas y sociales enfoquen el desarrollo y la gestión del talento humano en base a lineamiento teórico de la Ciencia Administrativa y la Legislación Laboral vigente.

Con la presente investigación se pretende establecer las características de la evaluación del desempeño como parte del proceso de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

Para el caso, se refiere al estamento administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, (Campus Universitario de Cota Cota).

El argumento principal que apoya el enfoque de una evaluación complementaria método de 360° es que, “mejora la comprensión que el empleado tiene del rendimiento en su puesto, genera mayor dedicación debido a la participación que el empleado tiene en el proceso de evaluación y reduce la hostilidad que existe entre supervisores y subordinados sobre las calificaciones” (Donnelly, Gibsón, Ivancevichs. p. 474.).

La evaluación de desempeño se relaciona de manera estrecha con la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral, elementos constitutivos del Clima Organizacional en toda organización y que es objeto de estudio permanente por la Ciencia Administrativa.

No existen estudios ni estadísticas concretas en Bolivia que nos permita evidenciar el comportamiento de esta variable en la actualidad y sus consecuencias en el ámbito de trabajo.

La sociedad en general y de manera particular las organizaciones sociales y económicas requieren información que permita asumir novedosas técnicas de evaluación de desempeño laboral de manera que sus resultados y consecuencias sean de beneficio para todos.

Si bien este es un tema que involucra a las organizaciones sociales y económicas donde se establecen relaciones de dependencia laboral, la investigación se centra en el grupo de trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

El desarrollo de la investigación a partir de un enfoque cualitativo, científico explicativo, basado en la observación, en el relevamiento de información actualizada y sobre todo testimonial a través de la aplicación de un instrumento adecuado a la realidad vivida y percibida por los propios actores, tiene como finalidad, establecer la vigencia y efecto de la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño laboral en el sector de apoyo administrativo y, a partir de su análisis e interpretación, se pueda proponer la aplicación de un instrumento de evaluación complementaria de 360°.

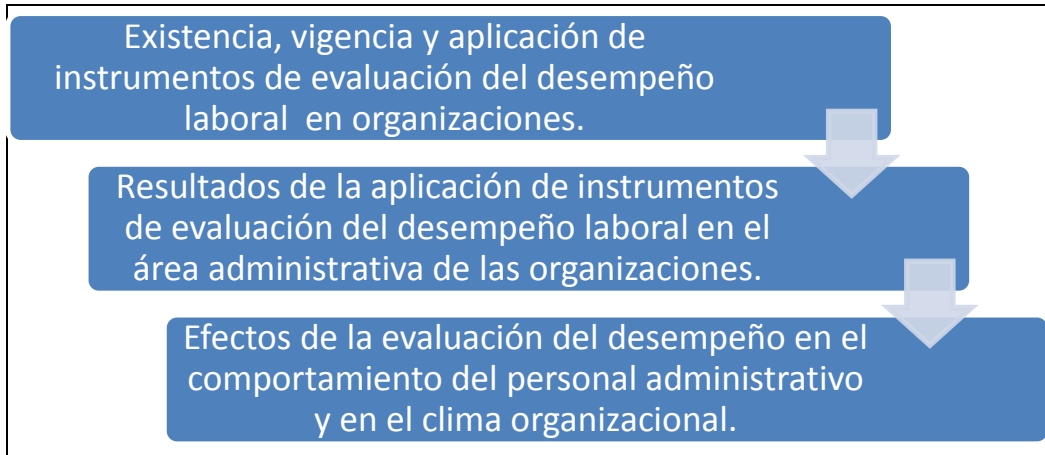


FIGURE 1 HALLAZGOS ESPERADOS EN EL PROCESO INVESTIGATIVO. ELABORACIÓN PROPIA

A manera de antecedente, se refiere los procedimientos y medios de evaluación de desempeño que se ejecutan en el sector administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, a partir del cumplimiento de normas y reglamentos que para este fin han sido elaborados y promulgados por las instancias del Co-gobierno y el departamento de Recursos Humanos Administrativos.

Se desarrolla el planteamiento del problema y se hace una puntualización detallada de la situación problema y el objeto de la investigación.

En capítulo siguiente se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que la investigación se propone alcanzar de manera que pueda ser un aporte sobre el tema planteado.

Se plantean las justificaciones de la presente investigación y se puntualiza las delimitaciones y alcances del presente documento con el fin de tener una lectura objetiva y real del mismo.



FIGURE 2: ENTORNO DEL TEMA. ELABORACIÓN PROPIA

Los siguientes capítulos describen la metodología y técnicas de investigación y el marco teórico conceptual que orienta el estudio y reflexión del tema en cuanto a la realidad que confronta.

Desarrolla un capítulo de propuestas, conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio y análisis de resultados y la confrontación teórico - práctico orientada a mejorar o modificar el comportamiento de las personas en sus organizaciones a partir de la evaluación de desempeño aplicando el modelo de 360° y sus efectos vinculantes.

2. ANTECEDENTES

“La responsabilidad por la evaluación del desempeño se determina de acuerdo con las políticas de recursos humanos adoptada por la organización”. Chiavenato, 2004, p. 357.

La Ley N°2027 Estatuto del Funcionario Público en su artículo 27 y el artículo 22 del Decreto Supremo 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal establecen la obligatoriedad para la aplicación de Evaluaciones del Desempeño para el personal administrativo en entidades públicas.

El Ministerio de Trabajo realiza el Proceso de Evaluación de Desempeño correspondiente desde la gestión 2018. En esa oportunidad, el programa oficial de evaluación del desempeño en dicha repartición del estado había establecido como objetivo general:

- ✓ “Evaluar el desempeño de los(as) servidores(as) públicos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, en función al logro de los objetivos institucionales establecidos en la Programación Anual Operativa Individual de la Gestión 2018, registrando la productividad de los mismos”.

Además de:

- “Conocer el grado de cumplimiento de actividades realizadas a lo largo de la gestión 2018 según lo programado.
- Tomar acciones correctivas en función a los resultados de la Evaluación de Desempeño de la Gestión 2018 y detectar necesidades de capacitación para la

Gestión 2019”, como objetivos específicos. (Programa de Evaluación del Desempeño, Ministerio de Trabajo, 2018)

De acuerdo a instructivo DGAA/URH/I-N° 017/2019 el Ministerio de Gobierno en ejercicio de sus atribuciones, instruye el desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño de sus funcionarios de planta de acuerdo a objetivos, requisitos, metodología e instrumentos a ser aplicados respecto a la gestión 2019. (www.mingobierno.gob.bo). Los procedimientos e instrumentos utilizados son básicamente los mismos por cuanto están reglamentados para toda la administración pública en Bolivia.

Hilda Sillerico Lequipe, 2013, en su Trabajo Dirigido referente al área de administración del personal, afirma que “la Empresa Exprinter Liftvans Bolivia S.A., no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño de los Recursos Humanos, tampoco se han elaborado ni difundido entre el personal documentos de evaluación lo que significa un vacío” (p.13).

Afirma la importancia que significa para la empresa “desarrollar y analizar la evaluación del desempeño, como una herramienta gerencial imprescindible para que la Gerencia General pueda tomar decisiones acertadas sobre la gestión de los Recursos Humanos”. (p.15).

Judith Cámara Amaya, 2007, en su investigación sobre la misma temática afirma que: “El instrumento de evaluación del desempeño para personal de enfermería es elaborado por el departamento de planificación de la Caja Nacional de Salud, con este instrumento se realiza la evaluación formal al personal que está en proceso de contrato semestralmente. Para el personal que labora formalmente, la evaluación es irregular, no tiene un periodo establecido, los criterios de medición son muy subjetivos”. (p.25).

Judit Cámara Amaya, hace referencia a Elena Blanco, licenciada en enfermería que en el año 2005 propone “el Rediseño del Instrumento de Evaluación del Desempeño para el personal de Enfermería de la Caja Petrolera de Salud basado en los estándares de enfermería con una guía de calificación del desempeño”. (p.27).

“La organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados”. (Cámara Amaya, p.30).

La evaluación de desempeño en PROFIN se lleva a cabo a través de la Programación Operativa Anual Individual donde se definen los objetivos de cada cargo, afirma Ana Emily Marín Nina, 2018, en la parte conclusiva de su Tesis de Grado Titulada “SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO” CASO: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y FINANCIERO – PROFIN. Así mismo, refiere que el personal es evaluado dos veces al año, a 50 y 100 % de avance respectivamente.

Comenta que “considerando el tipo de organización, esta herramienta permite realizar una buena evaluación de desempeño al personal, además que permite analizar el avance de los proyectos y los aportes que genera esto en la Fundación”. Sin embargo, considera que “la herramienta utilizada por la institución (evaluación comparativa de objetivos alcanzados y no alcanzados), no permite evaluar las competencias ni el desempeño de las funciones de cada evaluado, además de que solo toma en cuenta el avance de los objetivos con relación a lo planteado en el Plan Operativo Anual”. Concluyendo que debido a que “los cargos en Fundación PROFIN tienen contacto tanto con el cliente interno como con el externo correspondería evaluar con la técnica de 360°”.

El Reglamento Interno de Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, (RIPA UMSA) aprobado por R. M. N° 430/91 establece lo siguiente:

- ✓ Que “El presente Reglamento tiene por finalidad regular las relaciones entre Autoridades, tanto académicas como administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés, con los funcionarios administrativos y de servicios de la Institución, determinando derechos, obligaciones y responsabilidades”. (Art. 1 RIPA UMSA)
- ✓ Que “Forman parte del Personal Administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés todas las personas que habiendo sido designadas, reciben una

remuneración mensual por sus servicios y se encuentran bajo dependencia de la Universidad en forma regular y permanente”. (Art. 3 RIPA UMSA)

- ✓ Que “Las disposiciones de este Reglamento Interno son obligatorias para todos los funcionarios administrativos, quienes están sujetos a su estricto cumplimiento”. (Art. 4 RIPA UMSA).
- ✓ Que en función a los resultados de su evaluación del desempeño los funcionarios podrán acceder con preferencia o ser ascendidos a cargos superiores. (Art. 19 RIPA UMSA). Y que, un trabajador podrá ser transferido del cargo y lugar de funciones, a solicitud del Jefe Inmediato Superior (JIS), con el visto bueno del Jefe de Departamento o Decano, de acuerdo a necesidades de servicio, siempre que el informe y evaluación de desempeño del trabajador no sean negativos...” (Art. 21 RIPA UMSA).

Dieciséis años más tarde de haberse aprobado el Reglamento Interno de Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, Wally Eliana Gallardo Gámes, 2007, en su Trabajo Dirigido Titulado “Evaluación y Seguimiento del Desempeño Administrativo para la Aplicación del Escalafón”, puntualiza los problemas identificados en el Departamento de Recursos Humanos Administrativos para ese tiempo, mencionando los siguientes: (p.9).

- No existe un sistema automatizado de evaluación de desempeño de personal
- No existen bases actualizadas para sustentar políticas de remuneración.
- No se tiene un diagnóstico efectivo para sustentar las necesidades de capacitación
- No existe retroalimentación en base a la evaluación del empleado para mejorar su desempeño.
- No se cuenta con información actualizada periódicamente sobre el desempeño de los recursos humanos para la toma de decisiones de personal: promociones transferencias.
- Por falta de información precisa sobre el desempeño del empleado se puede distorsionar las funciones del puesto.

- Falta de información sobre el entorno personal (familia, finanzas, aspiraciones, etc.) del empleado que puede influir temporalmente en el desempeño del empleado.

Así mismo califica como “amenaza para el departamento de recursos humanos” el hecho de que: “no existe un sistema de evaluación”, lo que genera “poca credibilidad en los procesos de contratación y promoción del personal”. Posteriormente, entre los objetivos de la investigación se plantea la posibilidad de identificar métodos de evaluación que se ajusten a las necesidades de la Universidad. (Gallardo, 2007, p.8).

Esa realidad, probablemente se ha superado hasta la fecha, pero no es respaldada por información oficial de los verdaderos resultados alcanzados o avances en torno a los problemas apuntados.

Por otro lado, en el Reglamento de Escalafón Administrativo de la UMSA (REA UMSA) vigente desde octubre de 2007, se observan los siguientes aspectos que consideramos importantes en el ámbito de la investigación.

- ✓ En su Art. 1 REA UMSA Se define como Escalafón Administrativo, el mecanismo que permite mantener un registro técnico, clasificado y actualizado de antecedentes personales, estudios y record de servicios de los trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés; de tal manera que facilite su evaluación a través de instrumentos técnicos desarrollados por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, a través de la División de Desarrollo de Recursos Humanos.
- ✓ En su Artículo 2 dice: “El presente Reglamento se regirá dentro de los principios u objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés, de conformidad a los instrumentos normativos en vigencia en lo que respecta a la administración de recursos humanos y el respeto de la carrera administrativa, que garanticen, además, el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia”.
- ✓ En el Artículo 3 define: “Establecer normas, métodos y procedimientos para la evaluación y reconocimiento de los méritos, la idoneidad funcionaria, los estudios

realizados y otros, que permita fortalecer el espíritu de superación de los trabajadores y proporcionar un incentivo económico. Constituirse en instrumento normativo que brinde criterios para la toma de decisiones en lo concerniente a la movilidad funcionaria”.

- ✓ De acuerdo a lo que establece el Artículo 14 del REA UMSA; “Anualmente, durante el mes de octubre, se procederá a la revisión, análisis y calificación de todos los factores establecidos asegurando a cada empleado el puntaje que le corresponde en dicha gestión”. Siendo que, “Autoridades Universitarias y trabajadores están obligados a prestar la máxima cooperación a la Comisión de Escalafón, a objeto de que pueda cumplir eficazmente con las funciones asignadas”. (Art. 15 REA UMSA).

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

“La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación de la actuación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. Chiavenato, 2004, p. 357.

Como se menciona en acápite anterior, no existe información oficial y/o válida que nos permita medir e identificar los efectos de la aplicación de un sistema o mecanismos de evaluación y/o auto evaluación del desempeño en organizaciones o empresas de nuestro medio. Aun no es posible respondernos a las preguntas de; ¿Por qué y para qué? las organizaciones aplican o no, mecanismos o instrumentos de evaluación del desempeño laboral.

Tampoco es posible evaluar los resultados de la aplicación de instrumentos de evaluación, cuando existen, porque en muchos de los casos no son aplicados de manera sistemática y cronológica.

Como se establece en el Art. 14 del REA UMSA, “los funcionarios administrativos están sujetos a una evaluación anual mediante la aplicación de un formulario” el mismo que por instrucción de la comisión de Escalafón y las Autoridades Facultativas, se delega a los Jefes Inmediatos Superiores (JIS) la responsabilidad de calificar y cualificar el desempeño laboral de cada funcionario en base a criterios que están descritos en el mencionado formulario.

Lamentablemente el proceso de evaluación a cargo de los JIS no siempre está enmarcado en las normas establecidas para tal efecto y sobre todo en el marco de la ética y la responsabilidad.

Razón por la cual, más de un funcionario dependiente y/o sub alterno inmediato de un JIS, no se siente conforme con el resultado de su evaluación de desempeño, argumentando razones de orden formal e informal como; mal trato, malas relaciones laborales con el JIS, preferencias personales, subjetividad, informalidad, verticalidad, autoritarismo, falta de criterio, ningún conocimiento del trabajo a evaluar, etc.

En el instrumento de evaluación tipo para las entidades públicas del Estado aplicado por el Ministerio de Gobierno, recomienda a quienes deben realizar la evaluación, no incurrir en los siguientes errores:

- Asignar una evaluación en base a antipatías o simpatías.
- Efectuar la evaluación considerando el comportamiento reciente del servidor público que podría no ser representativo del desempeño promedio.
- Afectar la evaluación por ideas preconcebidas respecto a raza, religión, género, ideología, política, formación profesional, otros.
- Reflejar en la evaluación imagen de benevolencia o autoritarismo.

Esta situación deriva en una serie de consecuencias en el trabajador, en las relaciones interpersonales, el rendimiento, el clima organizacional y hasta en la consecución de objetivos y metas individuales y de grupo.

Cabe preguntarnos:

- ¿Los funcionarios administrativos de planta, saben que deben ser evaluados en su desempeño, al menos una vez al año?
- ¿En qué medida, los trabajadores y trabajadoras administrativos, conocen el contenido y los factores que se consideran en la evaluación de desempeño?
- ¿Los resultados de las evaluaciones de desempeño, son conocidas por el conjunto de trabajadores administrativos?

- ¿Cuáles son los efectos en los trabajadores y el clima organizacional?
- ¿Cuáles son las repercusiones laborales, económicas y sociales?
- ¿Qué acciones posteriores a la evaluación, asume el trabajador?
- ¿Qué acciones posteriores a la evaluación, asume la unidad de Administración de Recursos Humanos?

3.1. Problema Científico.

La teoría de la Gestión del Talento Humano y el marco normativo y legal del Estado Plurinacional de Bolivia establecen con claridad los fines y objetivos de los diferentes procesos y etapas de la Gestión de Recursos Humanos.

Autoridades, ejecutivos, mandos medios, funcionarios -trabajadoras y trabajadores administrativos- están llamados a cumplir con lo establecido, además, exigidos a alcanzar los resultados que se espera de la aplicación objetiva de los diferentes procedimientos y mecanismos de gestión del talento humano, así como, la aplicación de los procedimientos de evaluación del desempeño en función de los objetivos y misión de la organización.

El instrumento de Evaluación del Desempeño del personal administrativo de planta es aplicado de manera unidireccional por el Jefe Inmediato Superior JIS respecto a la persona evaluada.

Esta práctica es objeto de representación por parte de la persona SUJETO de evaluación bajo diversos argumentos, rechazando el resultado de su aplicación y perjudicando el logro de los objetivos y metas que pretende alcanzar la evaluación de desempeño propiamente.

En consecuencia;

3.2. Planteamiento del Problema.

¿La Aplicación de un instrumento COMPLEMENTARIO de EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MODELO 360° en el personal administrativo, contribuirá a mejorar los resultados de la evaluación de desempeño?

4. OBJETIVOS

“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos”. Martha Alicia Alles, 2005.

La presente investigación pretende demostrar la pertinencia de la aplicación de un instrumento complementario de evaluación de desempeño a partir de la proposición de los siguientes objetivos:

4.1. OBJETIVO GENERAL:

Proponer la aplicación de un instrumento COMPLEMENTARIO de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MODELO 360° en el personal administrativo para mejorar cualitativa y cuantitativamente la objetividad y resultados de la evaluación de desempeño.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Identificar las causas que llevan a los funcionarios a representar y/o rechazar los resultados de la evaluación de desempeño.
- B. Identificar las variables y contenidos de un formulario modelo de evaluación del desempeño en 360° que sea aplicable en la organización.

- C. Determinar los factores que se debe tomar en cuenta para la aplicación de un instrumento complementario de evaluación de desempeño en 360°.

El gráfico siguiente relaciona los objetivos específico y principal.

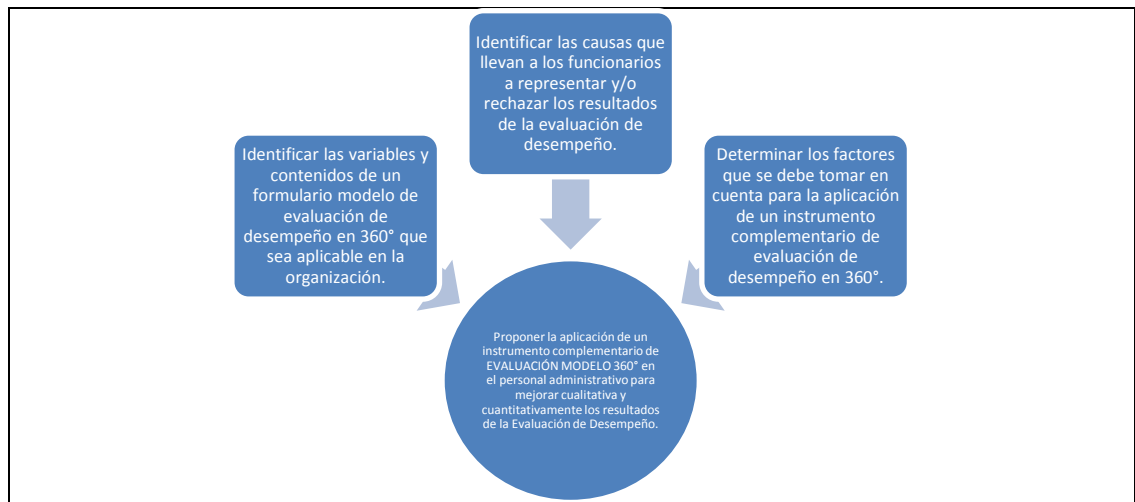


FIGURE 3: CONGRUENCIA DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y PRINCIPAL. ELABORACIÓN PROPIA

5. JUSTIFICACIÓN

“La evaluación del mérito o desempeño individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra con respecto a la organización de la que forma parte”. Zorilla, 1973.

5.1. Justificación Teórica

La Ciencia de la Administración desde sus orígenes hasta nuestros tiempos ha desarrollado diferentes teorías en relación a la administración de personal.

La gestión o administración de recursos humanos constituye función principal de la gerencia administrativa, entre los objetivos de ésta función debemos puntualizar los siguientes:

- ✓ Lograr la mejor contribución de las personas para el logro de los objetivos y misión de la organización.
- ✓ Proporcionar y mantener para la organización empleados bien entrenados y motivados para lograr un mejor desempeño laboral.
- ✓ Fomentar la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo, los empleados deben ser felices, deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa, con justicia y respetando su dignidad.
- ✓ Se debe desarrollar una especial atención por mantener la calidad de vida de los empleados en el trabajo, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, tiempo suficiente y necesario para el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas, condiciones de mutua confianza y disminuir las causas de estrés y preocupación externas.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las condiciones exigidas por normas legales que coadyuvan en el establecimiento de un clima organizacional adecuado y satisfactorio en el trabajo.

Los objetivos antes mencionados resaltan en la teoría de la administración la importancia de una permanente y sistemática evaluación de desempeño laboral para conocer e interpretar el clima organizacional y las condiciones en las que se desenvuelven los empleados.

“La sabiduría de los comentarios de Pattón se torna diáfana cuando vemos algunas de las razones para medir o evaluar el desempeño:

- Como medio para motivar
- Como base para recompensas
- Como base para medidas disciplinarias
- Como guía para requisitos individualizados de adiestramiento y progreso.

...estas razones van derecho al meollo de lo que constituye un grupo administrativo con éxito. Son aspectos que hacen o rompen el progreso de una organización”. (McConkey, 1981, p.222)

La vigencia de normas y procedimientos no garantizan por sí solo el desarrollo del subsistema de evaluación del desempeño en las organizaciones económicas o sociales, requieren de instrumentos que permitan medir la eficiencia y efectividad de su aplicación y cumplimiento de las mismas.

5.2. Justificación Práctica

Toda investigación referida a la administración y gestión de recursos humanos es de utilidad para directivos y autoridades de las organizaciones, sean estas empresas económicas o sociales; contribuye a actualizar su visión y percepción de la realidad y el entorno en el que desarrollan sus actividades.

La evaluación de desempeño en cualquier organización, es tarea importante en el marco de la Gestión del Talento Humano y en el ámbito de las Ciencias Administrativas.

Particularmente ha sido de interés estudiar con detenimiento este tema a consecuencia de experiencias buenas y malas que han permitido evidenciar diferentes efectos en el Clima Organizacional.

5.3. Justificación Social

El desempeño laboral en el trabajo, repercute directamente en las relaciones del trabajador, con su entorno familiar y social. La valoración cuantitativa y cualitativa de su desempeño, influirá de manera directa en la familia y el entorno social.

La calidad de vida, oportunidades de crecimiento y desarrollo familiar y social; oportunidades de estudio, recreación, autorrealización, dependen de su valoración en el ámbito laboral. Por ello es importante que investigaciones como la presente contribuyan con aportes concretos hacia el principal objetivo de la vida, que es, el de vivir bien.

6. DELIMITACIÓN TEMÁTICA, ESPACIAL Y TEMPORAL

“Inicialmente, la Evaluación del Desempeño se limitó al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del personal a su cargo”. Ruiz, 2004.

Se enmarca en el área de la Gestión del Talento Humano; Sistema de Administración de Recursos Humanos; Sub sistema de Evaluación del Desempeño.

La investigación se circunscribe a los funcionarios administrativos de planta de las organizaciones; para el efecto, la presente investigación se centrará en el personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés en el Campus Universitario de Cota Cota.

La investigación está basada en información de primera fuente de la última gestión y la aplicación de una encuesta en la presente gestión.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Un proceso muy importante en la Gerencia del Talento Humano, es la evaluación continua del empleado, mediante un sistema que no debe ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para que genere mejoras continuas”. Ruiz, 2004.

7.1. Diseño Metodológico de la Investigación

“El problema planteado, basado principalmente en hechos concretos de la realidad que afecta de manera particular el comportamiento de las personas en su entorno laboral pretende establecer una explicación de las causas y efectos y, una posible alternativa de solución que contribuya a superar el mismo, por lo que, se asume un nivel de investigación exploratoria causal explicativa” (Soriano López, Mónica, 2012, p.40).

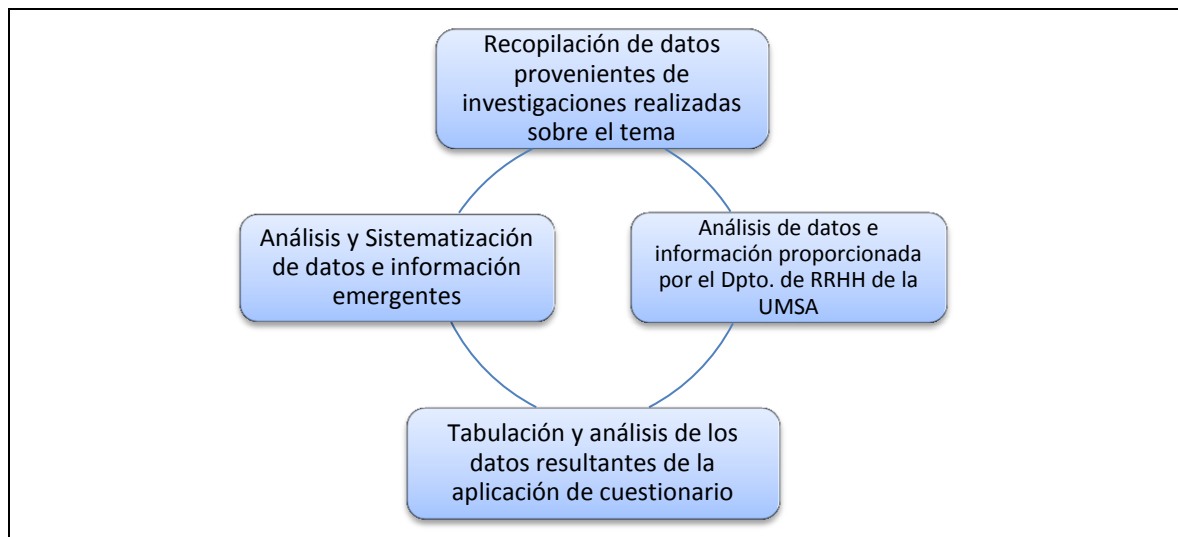


Figure 4 Secuencia de análisis e interpretación de la información. Elaboración propia

“El modelo consiste en un cuadro mental muy simplificado, que exhibe el comportamiento de la gente en un medio social y físico, y que elimina lo que no es esencial al problema en turno, de manera de enfocar en lo que es esencial.” (Ander-Egg, Ezequiel. Ob cit. Pag. 35.)

“Es de tipo descriptivo, participativo, propositivo” (Linares, 2007), porque los estudios a realizar tienen como objeto indagar la incidencia y estimar en una tabla valorativa los niveles de conocimiento y conciencia respecto a temas relacionados con el trabajo y la organización a la que pertenecen. También incorporar la opinión de los participantes respecto a la posición o tipo de acción que se debe sugerir y posteriormente asumir en cuanto a la pertinencia de la propuesta que resulte de la investigación. La identificación de factores que deben ser considerados como más importantes y relevantes al final del trabajo.

Basado en el método inductivo, haremos un análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de relevamiento de información, el mismo que nos permitirá ratificar las características y estimar el nivel de incidencia del problema en el grupo muestra al que se aplica la encuesta.

Nos permitirá estimar, identificar y analizar con mayor precisión las causas del problema, las características y elementos constitutivos del instrumento de evaluación de 360° y los aspectos que deben ser considerados para su implementación.

A partir de ello, podremos establecer las características del Modelo de Evaluación Complementaria de 360° a ser aplicada en los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

En cuadro Anexo I, relacionamos la matriz de consistencia de los objetivos de la presente investigación.

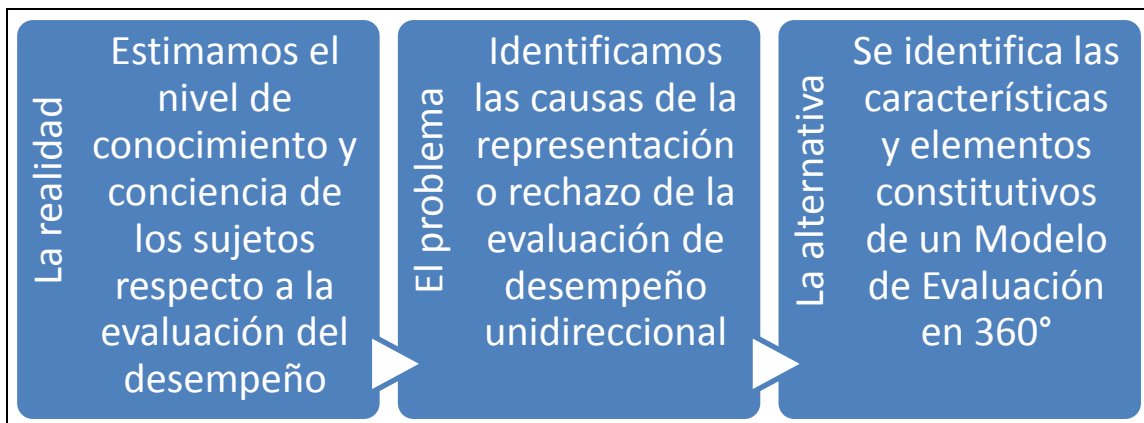


Figure 5 Configuración de la realidad percibida. Elaboración propia

7.2. Universo y Población de Estudio.

Constituyen el universo los trabajadores administrativos de planta de la Universidad Mayor de San Andrés, 1404 personas entre varones y mujeres.

La población objeto de estudio está constituida por los trabajadores que una vez cumplido el periodo de prueba o primer contrato eventual, son evaluados positivamente para incorporarse como parte del grupo de trabajadores de planta, cuyos derechos y obligaciones están regidas por la ley General del Trabajo y la normativa interna de la Universidad Mayor de San Andrés como ente autónomo del estado.

Nuestro “marco de muestreo” es la relación nominal (Anexo II, Nómina oficial de los trabajadores y trabajadoras de planta del Campus Universitario de Cota Cota gestión 2019). 165 personas entre varones y mujeres de los niveles 2 al 16 que incluye a: personal de servicio, personal de apoyo administrativo, técnicos, profesionales técnicos, administradores y otros de mando medio y supervisión.

Sin embargo, consideramos que no todas las personas que figuran en la lista tienen la misma posibilidad de ser parte de la muestra, por cuanto muchas de ellas se encuentran de vacaciones, en comisión fuera del campus universitario o con algún tipo de licencia personal o por baja médica.

A partir de esta consideración, definimos a la población como población finita no probabilística. Y el tipo de muestreo que aplicamos es el de “muestreo NO probabilístico

discrecional” en el que por razones propias del tipo de investigación y las limitaciones que se presentan, elegimos a los elementos de la muestra en consideración a su posible aporte.

7.2.1. Determinación del tamaño y diseño de la Muestra.

La población de estudio; son los trabajadores administrativos de planta que se encuentran distribuidos en las diferentes unidades del Campus Universitario, 165 personas según el reporte a diciembre 2019.

El criterio de inclusión que aplicamos dice: Personal administrativo y de servicio de los grupos A y B según en el Reglamento de Escalafón Administrativo Artículo 8.

Por su lado el criterio de exclusión referencia al personal que se encuentra de vacación o

con baja médica o en comisión fuera de las dependencias de Cota Cota a la hora de aplicar la encuesta. Artículo 9 del REA UMSA.

Cabe señalar, que por la característica de la presente investigación, no se consideran como criterios de inclusión o exclusión, de selección y/o clasificación; los criterios demográficos como edad, sexo, estado civil, nivel de educación o escolaridad, nivel de ingresos, años de antigüedad u otros, por cuanto la población de 165 personas entre varones y mujeres son funcionarios administrativos de diferentes niveles, unidades académicas o administrativas, institutos, carreras, y facultades cuyo criterio común es que trabajan en el Campus Universitario de Cota Cota.

La muestra que nos permite recoger la información requerida está determinada por el criterio de “muestreo no probabilístico casual” (Zorrilla Santiago, p 147 obra citada por

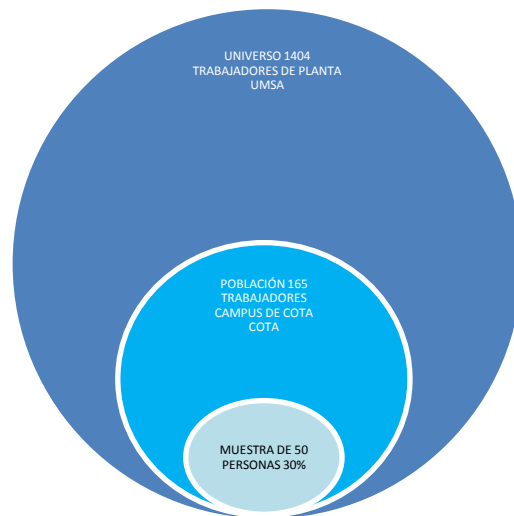


FIGURE 6: DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.
ELABORACIÓN PROPIA

Soriano Mónica, 2012, p.82) o “muestreo no probabilístico discrecional (Machado Antonio, www.academia.edu).

Si bien el muestreo probabilístico es el más adecuado estadísticamente, “para las personas que realizan encuestas en el mundo real, el muestreo no probabilístico es más práctico. Si se lleva a cabo de forma correcta, el muestreo no probabilístico puede proporcionar los mismos datos de alta calidad que se esperan de una muestra probabilística en forma”. (<https://es.surveymonkey.com/mp/non-probability-sampling>)

En la investigación nos centramos en el grupo de trabajadores del campus de Cota Cota, población específica que no necesita garantizar diversidad y representación que exige el muestreo probabilístico. Reconocemos que los resultados de la muestra no probabilística, no puedan coincidir necesariamente con la visión de la población objeto de estudio. Pese a ello, asumimos las ventajas de tiempo y economicidad, el grado de aceptación que podamos tener al momento de solicitar la participación de la población en la encuesta, para elegir este método.

Asumimos el desafío de coleccionar información, procesarla y producir resultados sin generar sesgos que invaliden el proceso, por cuanto consideramos que dicha información, es el fundamento sobre el que se basa la propuesta de trabajo conclusiva.

Se considera adecuado a las características de la población objeto de estudio aplicar la encuesta a un 30% de la misma. Se aplica la encuesta a toda aquella persona que en el momento de visitar su lugar o puesto de trabajo, se encuentre en el mismo “criterio de casualidad”, acepte participar con su opinión de manera voluntaria y, esté dispuesto a responder el cuestionario en el momento. Se aplicó la encuesta a una muestra de 31 trabajadores en el Campus Universitario de Cota Cota.

7.3. Fuentes de Información.

La fuente de información primaria constituye:

- ✓ Los trabajadores administrativos de planta del Campus Universitario de Cota Cota.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la U. M. S. A.

Fuentes de información secundaria en torno a la temática planteada son las siguientes:

- ✓ Otros estudios relacionados con el tema

7.4. Instrumentos de Relevamiento de Información.

Previa a la definición de los instrumentos, debemos puntualizar que para la presente investigación necesitamos registrar características de variable cualitativa binaria. Vale decir la mayor inclinación por “éxito” o “fracaso”. Por lo tanto, son parámetros objetivos las proporciones de preferencia por un SI o un NO según las preguntas planteadas en el instrumento.

Para calcular estas proporciones, sumamos el número de veces que ocurre un SI y un NO, luego, la proporción es igual a ese total dividido entre el número de elementos de la población. Número total de la muestra.

Por tanto, la proporción, la consideraremos de manera particular como un caso de la media aritmética de la población objeto de estudio.

7.4.1. El Cuestionario o encuesta.

Formulado, pre codificado, normalizado y de preguntas preestablecidas y respuestas dicotómicas y de gradación; es un “Instrumento de investigación que se utiliza de un modo preferente en el desarrollo de una investigación de campo en las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa” (Soriano López, 2012, p.7).

Ander Egg (1987), la Encuesta es una técnica de Investigación que se utiliza para la recopilación de información, datos y antecedentes a través de un formulario previamente preparado y formalizado mediante un listado de preguntas establecidas con anterioridad.

Pardinas (1991), la Encuesta es un sistema de preguntas con la finalidad de obtener datos cuantitativos para una investigación.

El cuestionario o encuesta tipo aplicado al personal administrativo que trabaja en diferentes unidades académicas y administrativas del campus Universitario de Cota Cota consta de 15 preguntas. (Anexo III. Encuesta Tipo).

El mismo es aplicado a la muestra, 31 funcionarios de planta de una población de 165 trabajadores.

La primera pregunta es de identificación que nos permite establecer como referencia el cargo – nivel en el que trabaja la persona encuestada. Las personas partícipes de la investigación que respondieron la encuesta están distribuidas entre los diferentes niveles y cargos según el Escalafón Administrativo vigente en la U.M.S.A.

7.4.2. Elemento de Likert.

Para el grupo de preguntas 2 a la 5 del cuestionario, se aplicó el formato de un típico elemento de Likert con 4 niveles de respuesta. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social. Para el caso, se ha propuesto la siguiente escala de valores:

ESCALA DE VALORES	
0	NINGUNO
1	BAJO GRADO
2	GRADO MEDIO
3	ALTO GRADO

Las respuestas nos permiten medir el nivel de conocimiento de las personas encuestadas sobre la misión y

objetivos de la U.M.S.A. las funciones del Departamento de recursos humanos Administrativos y su conocimiento de instrumentos fundamentales en la relación obrero patronal como son el Reglamento Interno, Manual de Funciones y el Reglamento del Escalafón Administrativo.

Esto permite inferir el grado de compromiso e identificación con su fuente de trabajo y con la Organización en su conjunto. Considerando los antecedentes y precedentes a la investigación que realizamos, un buen parámetro es que al menos un 50% de los encuestados se identifiquen con los niveles 2 y 3 en este grupo de preguntas y que no más de un 10% se ubique entre las categorías 0 y 1.

7.4.3. Preguntas de respuesta dicotómica.

Las preguntas 6 a la 13 son de respuesta dicotómica (SI O NO) que nos permitirá clasificar las respuestas entre ambos extremos. El parámetro de estimación aceptable para considerar como valederas una de las dos opciones es de al menos un 60%.

Las respuestas nos permiten medir las tendencias respecto a la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y tareas, la calidad de las relaciones interpersonales y las expectativas de desarrollo personal, factores que influyen en el clima organizacional.

De la misma manera la pregunta 14 presenta en su estructura varias alternativas las mismas que pueden ser respondidas entre un SI o un NO. Las respuestas a esta pregunta nos permiten tener un panorama de los elementos y variables que se deben tomar en cuenta en un sistema de evaluación de 360° complementaria al actual método vigente y los desafíos que deben ser asumidos por los diferentes actores en el proceso de evaluación de desempeño. El parámetro de estimación mínimo es de 60%.

En la pregunta 13 además establece una alternativa de selección entre opciones complementarias a una respuesta negativa. Este grupo de alternativas pueden ser seleccionadas en una o más de acuerdo al criterio de la persona encuestada. Son consideradas como aceptables o válidas para los efectos de la presente investigación aquellas opciones que cuentan con mayor número de marcados.

La pregunta 15 en sus 5 opciones no excluyentes nos permitirá identificar a los partícipes del Método de Evaluación de 360° complementaria para los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés. El parámetro estimado para la validación de la propuesta requiere de al menos en 51 % de éxito o respuesta SI en cada opción.

7.4.4. Recopilación de información documental.

En la investigación, se realizó la búsqueda y recopilación de información complementaria sobre los hechos y situaciones que han acontecido en los últimos años y que nos permita reforzar la visión de la realidad, a partir de la consulta de estadísticas,

informes, archivos que pueda haber disponibles. (Anexo IV) Nota remitida a Departamento de Recursos humanos Administrativos de la Universidad mayor de San Andrés.

8. MARCO TEÓRICO

“La evaluación del desempeño forma parte de un proceso integrado de gestión y desarrollo del recurso humano, con el cual se puede obtener información que sirve de guía para la toma de decisiones en esta materia”. Chiavenato, 2004, p. 354.

Previo a la definición de administración de recursos humanos, es necesario tomar en cuenta el concepto de Administración General, por la similitud de ambas, la segunda busca obtener objetivos organizacionales mediante un trabajo coordinado vale decir que. “Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (Arias. 1977, p.23).

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

“La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.” (George R. Terry).

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas).

“La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

8.1. Las organizaciones

Las personas tienen la necesidad de interactuar para alcanzar objetivos que por sí solos no es posible.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. “Una organización existe sólo cuando; hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”. (Chiavenato, 2011, p.6).

Las organizaciones existen para satisfacer una amplia gama de necesidades humanas, porque de no ser así carecerían de sentido y simplemente no existirían. El fin o los fines de una organización constituyen la parte esencial, es la razón de su existencia y por lo general se declaran en la misión de la entidad, el fin de la organización define el porqué de su existencia o de su aspiración mayor, constituyen la persecución de los valores de las personas que las dirigen y las componen.

Una organización se considera exitosa cuando alcanza sus objetivos de manera eficiente pero también logra que sus miembros, trabajadores o empleados, alcancen sus objetivos personales generando una simbiosis de satisfacción personal y organizacional.

8.1.1. Organizaciones Sociales

Una organización social es un grupo de personas que interactúan entre sí en virtud de que mantienen determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos.

También puede definirse en un sentido más estrecho como cualquier institución que trabaja para beneficio del conjunto de la sociedad.

Las organizaciones sociales están orientadas a desarrollar actividades de beneficio para la sociedad en ámbitos como la salud, la educación, el bienestar social, recreación, etc. Que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas.

La Universidad Mayor de San Andrés es entre las instituciones educativas a nivel superior una de las más importantes e influyentes de Bolivia. (Anexo V, Organigrama de la U.M.S.A.).

8.1.2. Organizaciones Económicas

Este tipo de organizaciones, tienen como práctica principal la producción y distribución de bienes y servicios con valor agregado, actividad que se traduce en beneficios de orden económico para la organización.

En nuestro país, además de las organizaciones que se dedican a la producción de bienes se ha incrementado aquellas organizaciones que proveen de servicios en todos los ámbitos. Particularmente en el de la educación superior a nivel técnico y profesional.

8.2. Las personas

Desde el punto de vista sociológico, las personas somos seres sociables que vivimos en sociedad, pero al mismo tiempo nunca dejamos de actuar con un carácter individual. Es decir que somos “yo” y “nosotros” al mismo tiempo. Es importante resaltar que esta actitud se ve reflejada cuando una persona se desenvuelve en una organización, por cuanto habrá momentos en los que prioriza su actuación en función al yo y en otras en función al nosotros.

“Las personas son los elementos vivos impulsores de la organización... son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito” (Chiavenato, 2011, p.3).

A lo largo del presente documento, hablamos de la importancia que tiene el desempeño de la persona en función de su puesto de trabajo, pero también hacemos referencia a los efectos que pueda tener en el ámbito individual.

8.2.1. Personas y organizaciones

Así como las organizaciones necesitan de las personas para poder existir, las personas también necesitan de ellas recíprocamente. Los individuos, y más aún los de la actualidad, pasan la mayor parte de su día en las organizaciones para las cuales trabajan. Pero ellas no solo influyen en el aspecto laboral de las personas, también en la forma de vivir, en la manera de vestirse, en sus aspiraciones, sus valores, etc. Y a su vez, las empresas se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de quienes forman parte de ella.

Las personas con sus necesidades y objetivos individuales, interactúan al interior de las organizaciones, cuyos objetivos y metas se integran a las anteriores de manera armónica. La complementariedad de objetivos individuales y organizacionales llevara al éxito de ambos.

En la actualidad, las organizaciones ya no consideran a las personas como parte de sus recursos a administrar, sino más bien como “agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2011, p.2).

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud, fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familiares y unipersonales.

8.3. La Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos cumple la función administrativa que busca contar con el personal adecuado por lo cual, “La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa, mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. (Stoner, James A.F. Y Walkel Ob. Cita. Pg.412).

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que busca contribuir al logro de fines y metas de la organización, aumentando la productividad del personal, situación que beneficia así mismo al propio individuo. “La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la organización”. (Arias. 1977, p.27).

El principal objetivo de la administración de recursos humanos es asegurarse de que los empleados alcancen sus objetivos a medida que la empresa también lo haga, adicionalmente busca que se genere una relación beneficiosa entre ambas partes, para que esto suceda se requiere el uso de técnicas especializadas que no dejen de lado los objetivos ni de los empleados ni los de la empresa.

Así como cada persona tiene sus objetivos individuales, las empresas también cuentan con sus propios objetivos. Allí es donde entra en juego el papel de Recursos Humanos, cuando tenemos que ser capaces de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para poder llegar a la meta en común. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, ésta no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones varían permanentemente.

Todas las personas trabajan formando parte de una organización. Allí, en ese contexto, es donde manifiestan sus emociones, a veces se sienten motivados por sus tareas y otras veces no, afrontan día a día los inconvenientes o insatisfacciones que se les presentan en el desarrollo de su jornada de trabajo, se relacionan con sus jefes o subalternos, y

también con sus compañeros, se relacionan con los usuarios o consumidores de su trabajo y finalmente influyen en sus relaciones sociales posterior al trabajo. Esta situación lleva a la necesidad de evaluaciones periódicas del desempeño en el trabajo y también del comportamiento de cada persona.

Bajo el enfoque sistémico, la gestión de recursos humanos está compuesto de varios sub sistemas o procesos, los cuales son desarrollados con pequeñas diferencias por los diferentes autores de la teoría de la administración.

Chiavenato, puntualiza cinco procesos básicos en la gestión de personas: “integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar”.

De manera sucinta desarrollaremos los sub sistemas de: Dotación, Evaluación, Capacitación, Movilidad y Registro de recursos humanos, por cuanto consideramos adecuado a los fines de la presente investigación y se enmarca con mayor precisión a la Gestión de Recursos humanos Administrativos en la Universidad Mayor de San Andrés.

8.3.1. Dotación de Recursos Humanos

El subsistema de dotación de recursos humanos, parte de la necesidad de dotar a la organización de los elementos más idóneos y adecuados para cada uno de los puestos definidos en un manual de funciones o de descripción de cargos vigente.

La dotación de personal en las diferentes organizaciones es de vital importancia debido a que esto permitirá contar con personal capacitado, con los conocimientos, las habilidades y destrezas necesarias y suficientes para realizar las labores que se le fueran a designar.

El proceso de dotación de personal incluye las actividades de reclutamiento, selección, elección, presentación e inducción de nuevo personal o de personal que ha sido promovido a una nueva función de pendiendo del tamaño y estructura jerárquica de cada organización. La dotación de personal interna implica que estas actividades se ejecutan con personas del área en la que se presenta una necesidad o acefalia que requiere ser cubierta.

8.3.1.1. Reclutamiento de personal

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p.128).

Parte de las necesidades claramente identificadas por la organización en tiempo presente y en la perspectiva de un futuro inmediato.

El proceso de reclutamiento permite a la organización tener una base de candidatos potenciales de los cuales podrá seleccionar a la persona requerida en una siguiente etapa. Además, proporciona a la organización una base de datos de posibles postulantes potenciales que se adecuan a las necesidades de la empresa.

8.3.1.2. Selección de personal

El proceso de selección parte de dos premisas importantes: La necesidad de seleccionar a la persona más adecuada para un determinado puesto de trabajo y el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia de la persona al interior de la organización.

8.3.1.3. Elección de personal (Legitimación)

La elección de la persona adecuada es una decisión delicada e importante. Requiere de un alto grado de familiaridad y conocimiento del puesto en el que se va a desempeñar. El ambiente y condiciones en las que se va a desempeñar y el entorno del que será parte.

La elección debe ser respaldada por aquellos aspectos burocráticos que legitimen su designación de manera que la persona elegida sea reconocida y aceptada por su equipo de trabajo de la manera más apropiada.

8.3.1.4. Presentación del nuevo personal

La legalidad de la elección de un nuevo miembro de la organización debe ser complementada con la legitimación misma que se produce cuando un nuevo miembro es presentado a sus compañeros de trabajo y es aceptado por el mismo.

Una adecuada presentación genera un ambiente positivo en las relaciones de trabajo al interior de la organización.

8.3.1.5. Inducción del personal

El sub sistema de dotación concluye con un proceso de inducción, acercamiento y familiarización con su espacio de trabajo, el reconocimiento y manejo de maquinaria, equipos, medios e instrumentos de trabajo.

La instrucción necesaria en cuanto a horarios, lugares, espacios, recursos, medios y todo cuanto se relaciona con el puesto de trabajo.

8.3.2. Evaluación de Recursos Humanos

La Evaluación de Desempeño, es una de las principales funciones en el proceso de Gestión del Talento Humano, “incluye la apreciación formal del rendimiento de un individuo en su trabajo” (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, p.472).

8.3.2.1. Conceptos de Evaluación de desempeño

La definición legal, bastante precisa para nuestro medio, se encuentra en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (SAP), donde la Evaluación del Desempeño esta conceptualmente definida como: “Un proceso permanente, que mida el grado de cumplimiento, por parte de un funcionario, de los objetivos y funciones asignados a un puesto durante un periodo determinado”. (NB de Administración de Personal, 1997)

La evaluación del desempeño “Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial y del desarrollo del individuo en su cargo” (Chiavenato. 2002, p.262). Toda evaluación es un proceso, para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, puede hacerse mediante enfoques diferentes en condiciones diferentes. Evaluación de Méritos, Evaluación de los empleados, Informe de Progreso, Evaluación de la Eficacia Funcional y otros.

“La Evaluación del Desempeño mide el grado en el que se han cumplido los objetivos y funciones establecidos para un puesto por parte del empleado, en un determinado periodo de tiempo”. La “Evaluación del rendimiento incluye la apreciación formal del rendimiento de un individuo en su trabajo”. “El elemento humano de la evaluación del rendimiento debe tomarse en cuenta para que sirva a los propósitos de los individuos y de las organizaciones”. Son afirmaciones vertidas por Idalberto Chiavenato. 2002, p.41 y ss)

Para Luis Puchol, “La Evaluación del Mérito individual, es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte”. En su obra titulada Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, este autor establece que la “Evaluación del Desempeño (EDD) es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico que afecta a toda la organización y no solo a una parte de ella”.

En resumen, podemos señalar que existen muchas definiciones y conceptos sobre Evaluación de Desempeño, pero todos tienen común en señalar que es la evaluación del trabajador o empleado, en cuanto a las funciones que se le asignó. Una valoración individualizada de las características o cualidades del trabajador en relación a su rendimiento.

El proceso de evaluación del desempeño es una valoración formal, periódica y sistemática, del desempeño durante un periodo específico. Tiene como propósitos: mejorar el desarrollo personal y motivar a éste para que alcance más altos logros, descubrir las aspiraciones y reconocer los méritos, mejorar las comunicaciones y las relaciones interpersonales, determinar las necesidades de desarrollo y capacitación, identificar oportunidades de promoción, tomar decisiones.

La mayor parte de los trabajadores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la supervisión de otros empleados deben ser evaluados el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

8.3.2.2. Principios de la Evaluación de Desempeño.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada por una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de evaluación del desempeño deben estar fundamentadas en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
4. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
5. El papel del supervisor – evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Donnelly, Gibson e Ivancevich, afirman que, “la eficacia de los sistemas de evaluación del rendimiento, dependen de la calidad de los tres elementos comunes a todas las técnicas de control; los estándares, la información y las medidas correctivas”.

Identificar los estándares o parámetros comparativos que permitan medir el desempeño alcanzado, identificar con claridad y objetividad las fuentes de información y garantizar un adecuado proceso de retro alimentación que facilite la implementación de medidas correctivas o de estímulo para los trabajadores sujetos de la evaluación son los elementos que garanticen el éxito del sistema de evaluación de desempeño.

8.3.2.3. Tipos de Evaluación

Existen varias formas de clasificar y ordenar los tipos de evaluación de desempeño, para los fines de la presente investigación las dividiremos en dos grandes grupos:

8.3.2.3.1. Evaluación formal

La evaluación formal incluye una documentación escrita, realizada semestral o anualmente. Al respecto (Huber) señala que “la evaluación formal debe incluir

documentación escrita y una entrevista de apreciación del desempeño formal con un seguimiento respectivo”. Por su parte (Stoner) refiere que “la evaluación formal suele ser semestral o anual y permite identificar a los empleados que requieren capacitación o merecen algún tipo de incentivo”.

En nuestro medio, como veremos en el marco Legal y Referencial, existe normas orientadas a estructurar un modelo de evaluación formal al menos para las organizaciones económicas y sociales del sector público.

El tipo de Evaluación de Desempeño que se aplica actualmente en los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés es de tipo Formal. Reglamentada, estructurada, respaldada documentalmente y sobre todo a cargo de un equipo de técnicos y profesionales que se ocupan exclusivamente del desarrollo del sistema.

8.3.2.3.2. Evaluación informal

Stoner señala que, la evaluación informal se hace día tras día permitiendo al empleado conocer como está realizando su trabajo.

Algunos expertos señalan que la evaluación informal es una de las mejores estrategias para garantizar que los servicios sean de alta calidad. Implica el monitoreo y seguimiento de dichos servicios con base en estándares e indicadores los cuales permiten medir periódicamente la ejecución de actividades.

Este tipo de evaluación es probablemente la más utilizada directa o indirectamente en las organizaciones de nuestro país. Especialmente en industrias de gran tamaño en cuanto a la participación de recursos humanos. (Supermercados, restaurantes de comida rápida, tiendas etc.). Dado que los estándares de rendimiento están establecidos con anterioridad y lo que se hace regularmente es comparar el rendimiento de un trabajador a diario o cada cierto tiempo.

Es también una forma muy utilizada en el ámbito de micro y pequeña empresa por cuanto existe un contacto directo y continuo de los jefes o propietarios con sus

trabajadores, lo que permite hacer una medición o comparación con rangos de producción al día.

8.3.2.4. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La NB de Administración de Personal (SAP) como objetivo de la evaluación del desempeño señala: “Apreciar objetivamente el desempeño del personal para determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral, así como detectar falencias y potencialidades”.

La implementación o aplicación de instrumentos, medios o métodos de evaluación de Desempeño dependerá mucho de los objetivos y fines que quiera alcanzar cada organización.

En general las empresas establecidas formalmente y permanentes en el tiempo implementan diferentes métodos de evaluación. Resalta el hecho que los empleados más antiguos en la organización son evaluados con menor rigurosidad o periodicidad que los nuevos. Estos últimos, además del período de prueba, que ya es un método de evaluación de corto plazo, son evaluados con mayor frecuencia y con mayores elementos de comparación.

Si un trabajador nuevo muestra capacidad y destreza para realizar tareas de mejor manera que un trabajador antiguo entonces es considerado en un potencial recurso caso contrario, mejor quedarse con lo viejo conocido que con lo nuevo por conocer.

8.3.2.5. Métodos de evaluación de desempeño

En el marco de la investigación, desarrollamos algunos métodos de evaluación basados en información resultante del desempeño pasado y en el desempeño esperado hacia futuro.

8.3.2.5.1. Métodos basados en el desempeño durante el pasado.

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

Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Escalas de gráficas o de puntuación: Es el método más antiguo y utilizado por las organizaciones del mundo, Sillerico, (2013, p.33) en su trabajo investigativo, resume: “el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación; se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos registrados en una plantilla por cada sujeto evaluado.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.

La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- Escalas de clasificación del comportamiento.

Las mismas que se construyen mediante el registro de incidentes críticos. Una vez identificadas las áreas más importantes de rendimiento sobre todo en el caso de técnicos o profesionales cuyo trabajo está debidamente regulado y normado.

Los estándares sobre los cuales se basa la evaluación, facilitan la comprensión de los evaluadores como de los evaluados facilitando el proceso de retroalimentación a la que está obligado todo proceso de evaluación.

Donnelly, Gibson e Ivancevich (1995, p.476) concluyen afirmando que debido a que los empleados con amplios conocimientos sobre el trabajo son parte del desarrollo del proceso de evaluación, este método es altamente confiable, valioso y que abarca todos los aspectos del trabajo.

- Lista de verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato, independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Por las características del proceso de evaluación que se sigue con los trabajadores administrativos de la Universidad podemos afirmar que este es el método que se aplica actualmente.

Las ventajas, resume Sillero en su investigación, (2013, p.34) son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, cada par de afirmaciones son de carácter positivo o negativo.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento; tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes; gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado. (Sillerico, p.35).

- Escalas de calificación conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- Método de verificación de campo:

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información; la evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el

empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

- Métodos de evaluación en grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor; son muy útiles para la toma de decisiones, sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor (que). Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, hay dos puntos que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- Método de categorización:

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

En general, se sabe que algunos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, además de ser muy poco objetivo. Si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores, su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- Método de distribución forzada:

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método, se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición centralizada así como, las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente calificados.

- Método de comparación por parejas:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

8.3.2.5.2. Métodos basados en el desempeño a futuro.

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

- Auto evaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales

a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

“El argumento principal que apoya este enfoque es que mejora la comprensión que el empleado tiene del rendimiento en el puesto”. (Donnelly, Gibsón, Ivancevichs. 1995).

- Administración por objetivos:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Sillerico (2013, p.38) puntualiza: Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurar su logro.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortas; es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a técnicos, profesionales o directivos jóvenes y brillantes.

- Métodos de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero; requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

8.3.2.6. Método de Evaluación de 360° o Evaluación Múltiple

El método de evaluación de 360° es un sistema integral de evaluación, toma en cuenta la opinión del jefe inmediato superior de una persona sujeto de evaluación, como lo hace un sistema tradicional, pero también toma en cuenta el punto de vista de personas que son parte del entorno en el que se desempeña el sujeto.

El jefe del jefe, o supervisor del jefe inmediato superior; los compañeros de trabajo; posibles clientes internos y externos; subordinados y finalmente el mismo sujeto de la evaluación pueden ser parte de este método de evaluación de desempeño.

Las fuentes de información para desarrollar un instrumento de evaluación de 360° son:

- El supervisor o supervisores de la persona evaluada
- Los propios compañeros de trabajo,
- La persona evaluada,
- Los subordinados de la persona evaluada y,
- Individuos que están fuera del ambiente de trabajo.



El uso de evaluaciones múltiples o de 360° se hace cada vez más común. Una de las ventajas principales según Donnelly, Gibson e Ivancevich, (1995, p.474) es que las calificaciones determinadas por los superiores, los compañeros o por uno mismo, proporcionan gran cantidad de información sobre la persona evaluada, hace de este método, un instrumento más integral y completo en el propósito de alcanzar los objetivos de la evaluación de desempeño.

FIGURE 7: MODELO DE EVALUACIÓN DE 360°
FUENTE WIKIPEDIA

“Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo”. (Alles, Martha Alicia, 2007, p.145).

La inexistencia de métodos de evaluación en muchas organizaciones o que sus métodos vigentes no sean precisamente el mejor, se debe muchas veces a que simplificamos la visión y la importancia de los objetivos de un buen sistema de evaluación porque mantenemos el criterio de que el gerente o el jefe tiene dotes de psicólogo y sociólogo capaces de evaluar sin mayores elementos a sus subordinados.

Se dan a la tarea de evaluar a su personal sin ni siquiera fijar sus objetivos, parámetros e instrumentos que puedan ser aplicados. Al final estos procedimientos se pierden en la nebulosa para luego tratar de compensar los malos resultados con actitudes inadecuadas que obstaculizan y distorsionan los procesos de evaluación. McConkey, (1981, p.223) concluye respecto a esta mala práctica con la siguiente frase: “El santo y seña de esta escuela pareciera ser: Hágase grande, presumido y consumidor de tiempo y por lo menos sonará como efectivo”.

8.3.3. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2011, p.322).

Todo proceso de capacitación además debe estar orientado a satisfacer las demandas que derivan de un proceso de evaluación del desempeño, más aún cuando las necesidades son recurrentes.

El propósito fundamental de un proceso de capacitación es modificar la conducta y práctica laboral en el grupo o equipo de trabajo. Chiavenato, puntualiza 4 etapas del proceso de capacitación: (2011, p.325)

- ✓ Detección de necesidades de capacitación
- ✓ Programa de capacitación para atender las necesidades
- ✓ Implantación y ejecución del programa de capacitación
- ✓ Evaluación de los resultados.

8.3.4. Movilidad de Recursos Humanos

La movilidad de recursos humanos comprende la promoción, la transferencia y eventualmente la destitución. Dependerá mucho de los resultados de la evaluación del desempeño de cada trabajador en su puesto y en función a los resultados alcanzados.

La promoción generalmente es una consecuencia de una buena evaluación de desempeño, sucede cuando se presenta la posibilidad de un ascenso en línea o la necesidad de cubrir un puesto para el cual una o varias de las personas evaluadas han demostrado capacidad, conocimiento, habilidad y destrezas adecuadas.

La transferencia puede darse en una misma línea o nivel de trabajo cuando se hace una valoración más enfocada en las capacidades y aptitudes para desarrollar funciones en uno u otro puesto de trabajo similar pero no idéntico.

La destitución es una consecuencia negativa de un proceso de evaluación de desempeño por la que se identifican más factores contrarios a los requeridos para el cumplimiento de una tarea o función.

En muchos casos, los resultados de una evaluación en la que se recomienda capacitación adecuada a personas que presentan deficiencias en su desempeño, no son asumidas por los responsables de recursos humanos o por el mismo trabajador. Consecuencia de ello, la evaluación negativa será recurrente concluyendo con una posible destitución.

8.3.5. Registro del personal

El registro del personal comprende todas aquellas acciones que permiten mantener una base de datos actualizada de cada uno de los trabajadores y funcionarios de la organización. Estos registros pueden ser físicos como en medios magnéticos.

Es importante que estos registros, estén a disposición de los directivos, jefes inmediatos y supervisores y otros niveles superiores de manera que, puedan hacer seguimiento continuo a la evolución del comportamiento de cada trabajador, las mejoras en cuanto a formación, capacitación e inclusive en la adopción de capacidades y destrezas que pueden ser consideradas en el desarrollo de tareas y funciones de mayor nivel.

8.4. Resultados esperados de una efectiva Gestión del Talento Humano

Toda organización espera que, una efectiva gestión de sus recursos humanos se traduzca en:

- ✓ Calidad de empleo, entendida como el espacio donde se pueda desarrollar en condiciones adecuadas las funciones y tareas propias de cada puesto.
- ✓ Prácticas éticas y socialmente responsables enmarcadas en los principios que orientan las actividades individuales y de la organización en su conjunto.
- ✓ Productos y servicios competitivos y de calidad acordes a la demanda del mercado, clientes internos y externos que satisfacen las necesidades de la población meta.
- ✓ Calidad de vida en el trabajo
- ✓ Satisfacción laboral acorde a los objetivos organizacionales y de los individuos que son parte de ella.

9. MARCO LEGAL

Strauss dijo: “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos”.

9.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en sus artículos 91 – 93 define las funciones de la educación superior y la Autonomía Universitaria como “la

libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo. La elaboración y aprobación de sus estatutos”, en la gestión y administración de sus recursos contempla el personal administrativo de apoyo a los estamentos docente – estudiantil.

9.2. Reglamento de Escalafón Administrativo de la U.M.S.A.

En el marco de la Autonomía Universitaria consagrada en los Artículos 185 al 187 de la Constitución Política del Estado, que faculta a la Universidad diseñar sus instrumentos normativos.

Resoluciones del Honorable Consejo Universitario Nos. 93/94, 115/97 y 195/98, Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario No. 106/03 y Resolución Rectoral No. 732/03, a través de las que fue aprobado el Reglamento de Escalafón Administrativo, y sus modificaciones.

Las disposiciones contenidas en el presente reglamento (Artículo 5°) son obligatorias para la Institución y los trabajadores; constituyéndose en instrumento indispensable para la Comisión de Escalafón y el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, al establecer disposiciones conexas al Reglamento Interno de Personal Administrativo.

El presente documento tiene como fin (Artículo 6°) regular la carrera administrativa del personal que cumple funciones en la Universidad Mayor de San Andrés.

El Reglamento de Escalafón Administrativo tiene los siguientes objetivos (Artículo 7°):

- a) Proporcionar a las autoridades y unidades técnicas correspondientes, información que permita establecer políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- b) Optimizar grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación.
- c) Reconocer e incentivar el incremento en el desempeño y capacitación de los trabajadores administrativos, tendiendo a una política de incentivo económico.
- d) Brindar criterios que permitan al Departamento de Recursos Humanos Administrativos ejecutar las acciones correspondientes a la movilidad funcionaria.

e) Detectar necesidades de capacitación del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

Dentro de las disposiciones del presente reglamento se hallan comprendidos todos los funcionarios (Artículo 8°) de los niveles 2 al 22 que, hubieran cumplido el 1er. año de servicio como funcionario regular, tomando en cuenta la fecha de ingreso ejecutada.

De acuerdo al artículo 9°, No son aplicables a Autoridades democráticamente elegidas o designadas por el Honorable Consejo Universitario; Jefaturas de Sección y División ocupadas por funcionarios que no son de carrera administrativa; trabajadores que cumplen actividad sindical con declaratoria en comisión; trabajadores que fueron declarados en comisión, contaran con autorización de licencia con o sin goce de haberes, o se hallen con baja médica, por períodos superiores a 180 días del período que comprende la evaluación.

El artículo 10° regula aquellos casos en los que el trabajador cambiase de jefe inmediato por razones de transferencia, promoción, comisión y otros, el Departamento de Recursos Humanos Administrativos definirá quien realizará la evaluación del desempeño, en función a las siguientes alternativas:

- a) Podrá evaluar el jefe de la unidad en la que el trabajador hubiera permanecido más tiempo durante los tres meses anteriores a la fecha de envío del formulario de evaluación del desempeño, siempre que los motivos no hubieran sido disciplinarios.
- b) Podrá evaluar el jefe de la nueva unidad a la que pertenece el trabajador, en un máximo de noventa días, a partir de la acción que se hubiese producido (promoción, transferencia, comisión, cambio jefatura, etc.).
- c) Podrán evaluar los jefes de las unidades en las que el trabajador prestó servicios el año que corresponde a la aplicación, debiendo promediar el resultado de los formularios, en forma porcentual, para obtener el resultado final.
- d) En caso de remoción del jefe inmediato hasta treinta días antes del envío de formulario de evaluación del desempeño podrá solicitársele realizar la evaluación de los funcionarios de la unidad.

e) En caso de remoción del jefe inmediato en un período mayor a los treinta días de envío de formularios, corresponderá al nuevo jefe realizar la evaluación en un máximo de noventa días.

f) En caso de ausencia del Jefe inmediato, podrá evaluar el superior jerárquico de la unidad.

La aplicación e interpretación del presente reglamento es atribución de la Comisión de Escalafón Administrativo y el Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

10. MARCO REFERENCIAL

“Afortunadamente, estamos en el camino de la construcción de una universidad planificada, documentada, autorregulada y con la meta de servicio puesta en los usuarios internos y externos de los cuales, su satisfacción por el trabajo bien hecho, sigue siendo nuestro objetivo”. Teresa Rescala Nemtala, 2008.

10.1. Universidad Mayor de San Andrés

La Universidad Mayor de San Andrés (Anexo V, Organigrama U.M.S.A.) como Superior Casa de Estudios en la ciudad de la Paz, Bolivia, tiene como misión; “La Formación de profesionales altamente calificados, con compromiso y responsabilidad social... ..impulsando la progresiva transformación en busca de mejorar la calidad de vida de la población”, marco en el que además de Docentes y Estudiantes, el estamento de trabajadores administrativos debe estar plenamente identificado. (<https://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos>)

10.2. Dirección Administrativa Financiera DAF – U.M.S.A.

En su estructura, se identifica a la Dirección Administrativa Financiera. Su misión es; “Prestar apoyo e información a través de instrumentos de gestión a las Unidades Académicas, Administrativas y Organizaciones Estudiantiles de la UMSA”.

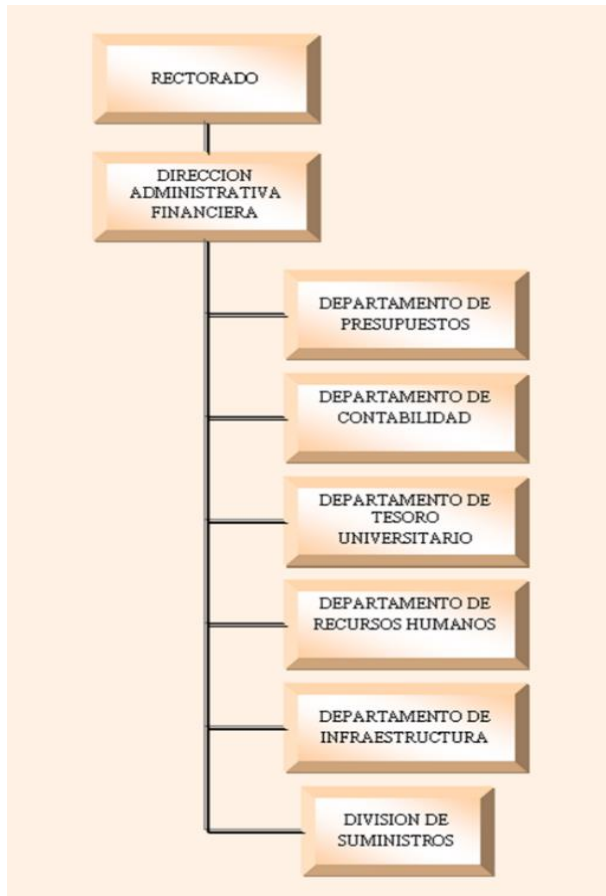


FIGURE 8: ESTRUCTURA DE LA D.A.F. U.M.S.A.
FUENTE [HTTP://DAF.UMSA.BO/FUNCIONES](http://daf.umsa.bo/funciones)

Sus funciones son desarrolladas en mayor porcentaje por quienes ejercen labores administrativas en las carreras, facultades y en las diferentes unidades operativas de la universidad. (<http://daf.umsa.bo/funciones>)

Es la responsable entre otras de la gestión de los recursos humanos administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

10.3. Departamento de Recursos Humanos Administrativos U.M.S.A.

“El Departamento de Recursos Humanos Administrativos dependiente de la Dirección Administrativa Financiera, tiene como objetivo la gestión óptima de los recursos humanos administrativos mediante los procesos eficientes, eficaces, oportunos y transparentes que permitan el aporte productivo y el compromiso institucional del

funcionario administrativo con la administración de la UMSA”.
(<https://www.umsa.bo/web/guest/unidades-administrativas>)

Entre sus funciones, se enumera la de: “Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de gestión de recursos humanos de la Universidad y; la de coordinar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, transparencia, promoción y cesantía del personal”. (<https://www.umsa.bo/web/guest/unidades-administrativas>).

10.4. División de Desarrollo de Recursos Humanos Administrativos U.M.S.A.

Por su parte, la división de Desarrollo de Recursos Humanos tiene como objetivo de unidad: “optimizar la gestión de recursos humanos administrativos mediante procesos técnicos eficientes, eficaces, oportunos y transparentes que permitan disponer, mantener y desarrollar los recursos humanos administrativos de la U.M.S.A. de manera que estos sean capacitados, motivados, comprometidos y dedicados al trabajo y a satisfacer las necesidades de la Institución”. (<https://www.umsa.bo/web/guest/unidades-administrativas>)

De manera específica se describen entre las funciones de la División las de:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo humano, evaluación de desempeño, transferencia, promoción y cesantía de los recursos humanos de la UMSA.
- Llevar a cabo procesos de evaluación del desempeño más objetivos, que permitan otorgar incentivos, implementar medidas correctivas o su aplicación en el escalafón administrativo.
- Diseñar y/o rediseñar los procesos a cargo de la unidad, respaldados en la normativa y los manuales correspondientes, con el propósito de hacerlos más eficientes.
(<https://www.umsa.bo/web/guest/unidades-administrativas>).

10.5. Sistema de Escalafón de Recursos Humanos Administrativos de la U.M.S.A.

El Reglamento de Escalafón Administrativo establece lo siguiente:

En su artículo 16 que: el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, tendrá a su cargo la implementación del Sistema de Escalafón, debiendo ejecutar sus tareas en coordinación con la Comisión de Escalafón Administrativo. En su artículo 17 que el proceso de evaluación del Sistema de Escalafón Administrativo, se sustenta en las técnicas de evaluación, enmarcadas en los métodos desarrollados ampliamente en la administración de los recursos humanos.

En su artículo 18 determina que el Departamento de Recursos Humanos Administrativos a través de la División de Desarrollo de Recursos Humanos, tendrá a su cargo las siguientes tareas:

- a) Diseñar los instrumentos de evaluación y calificación.
- b) Orientar a la Comisión de Escalafón en la evaluación y calificación del personal.
- c) Mantener el registro actualizado de calificaciones del personal administrativo en una base de datos, formularios impresos de acuerdo a las normas establecidas en el Sistema de Escalafón.
- f) Emitir los respectivos informes y cuadros de calificación para su aplicación.
- g) Ejecutar los resultados obtenidos de la evaluación y calificación, a través de la División de Remuneraciones Administrativas.
- h) Ejecutar las acciones correspondientes a la movilidad funcionaria, sobre la base de los resultados obtenidos en la evaluación y calificación de los trabajadores.

11. MARCO PROPOSITIVO

“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. Werther y Davis, 1996.

La reglamentación vigente en la Universidad Mayor de San Andrés respecto a la evaluación de sus recursos humanos administrativos de planta, establece la realización de una evaluación anual, la misma que se desarrolla mediante la aplicación de un formulario que es aplicado a los trabajadores de planta en todos los niveles según artículo 35 del REA UMSA.

Paralelamente al análisis de la información recabada, se estudiaron los resultados del instrumento de relevación a continuación se resume las principales actividades.

11.1. Desarrollo de la investigación.

La aplicación de la encuesta nos ha permitido encontrar los siguientes hallazgos en el marco del tema de estudio: (Anexo VI, Base de datos de encuesta 31 registros).

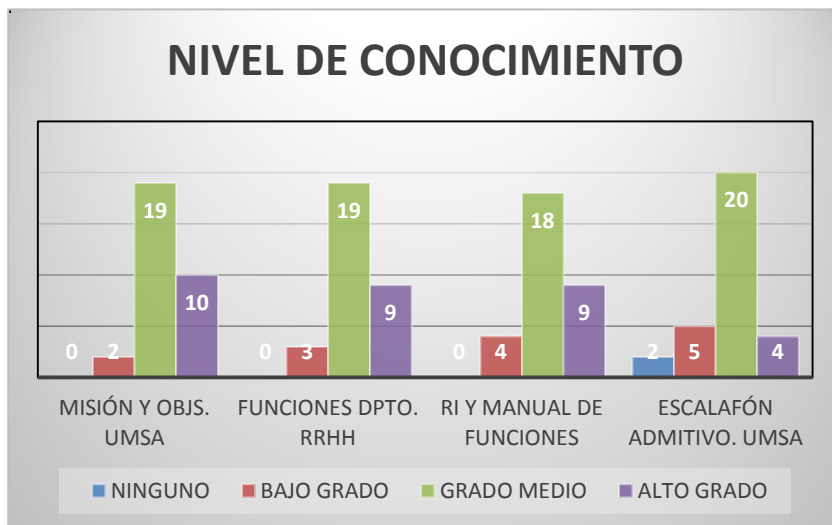


FIGURE 9: GRÁFICO DE CONOCIMIENTOS GENERALES UMSA. ELABORACIÓN PROPIA

En números absolutos, 9 de cada 10 trabajadores estima conocer la Misión y Objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés. Realidad que debe ser evaluada periódicamente y de

forma recurrente por cuanto son el fundamento de hacia dónde vamos y como contribuimos en el camino.

El 90 % de las personas que respondieron la encuesta afirman conocer en medio o alto grado las funciones del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, 87 % conocen el Reglamento Interno y Manual de Funciones.

En un porcentaje de 78 % aproximadamente, afirman su conocimiento del Escalafón Administrativo de la U.M.S.A. documento que es la base para la aplicación de la evaluación anual de desempeño laboral.

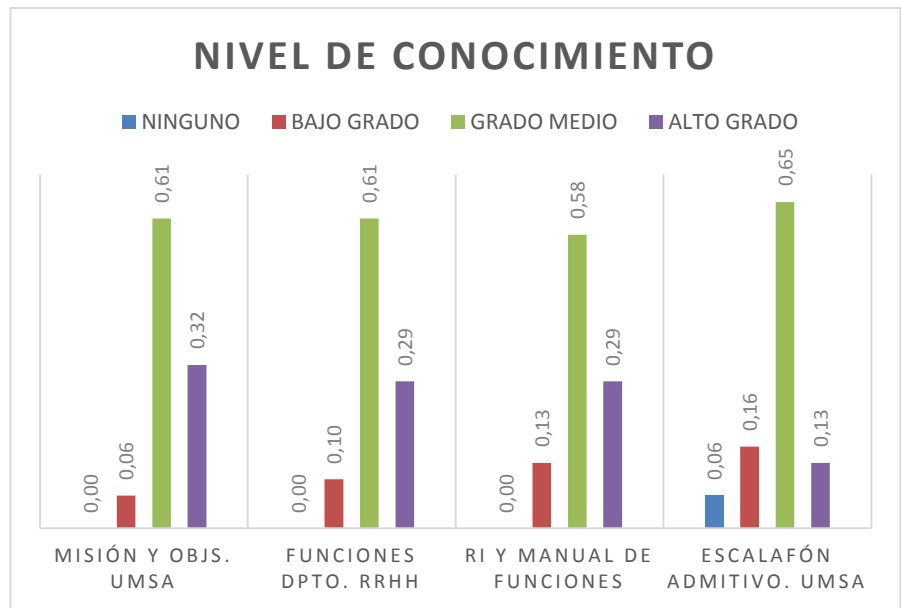


FIGURE 10: GRÁFICO CONOCIMIENTO GENERALES UMSA. ELABORACIÓN PROPIA

Un alto porcentaje, (entre 61% y 87%) conoce los contenidos, las competencias, las características y las consecuencias de la evaluación del desempeño.

El porcentaje disminuye considerablemente cuando muestran su conformidad sobre el resultado de su última evaluación.

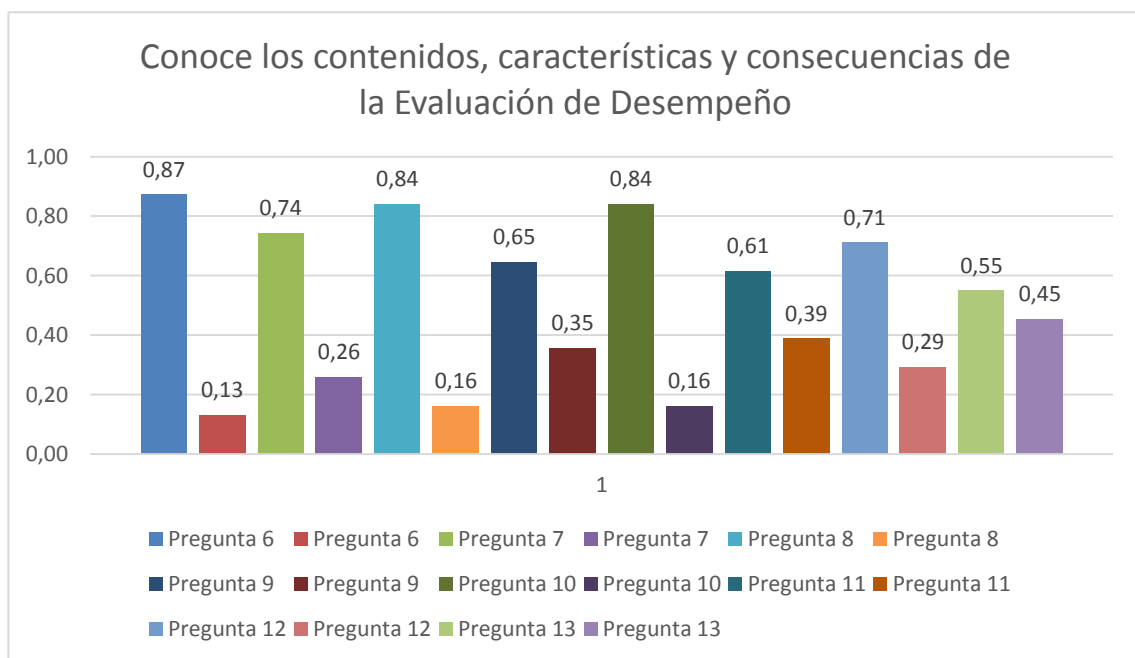


FIGURE 11: GRÁFICO CONOCIMIENTOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. ELABORACIÓN PROPIA

Este hecho nos lleva a considerar las causas que generan este nivel de disconformidad (alrededor del 45%).

- El evaluador no valora mi trabajo. 11 veces.
- El evaluador se basa en información de terceras personas. 11 veces.
- El evaluador no conoce mi trabajo. 8 veces.
- El evaluador no es justo y equilibrado. 6 veces.

Son las frases conclusivas que en mayor número fueron marcadas por los encuestados.

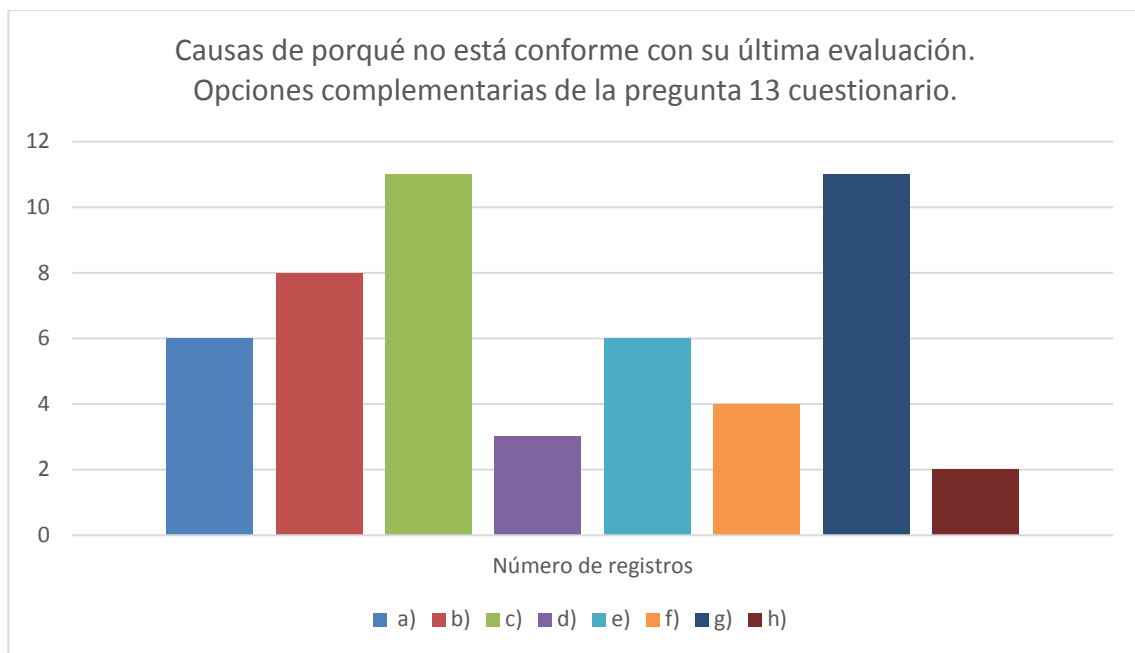


FIGURE 12: GRÁFICO DE INCLINACIÓN CAUSAS DEL PROBLEMA. ELABORACIÓN PROPIA

Muchos autores hacen referencia a las dificultades o aspectos negativos de la evaluación tradicional unidireccional a cargo del jefe inmediato superior mencionando entre otras, las mismas frases que fueron marcadas en el cuestionario aplicado a trabajadores de planta de la U.M.S.A.

Complementa este análisis los resultados alcanzados en la pregunta 15 del cuestionario, cuando un alto porcentaje (68%) de encuestados considera que docentes con los que habitualmente se relaciona en su trabajo puedan ser parte de la evaluación de su desempeño.

Como señalamos anteriormente, docentes y estudiantes son los principales actores en el desarrollo de actividades académicas y de extensión propias de la Universidad Mayor de San Andrés.

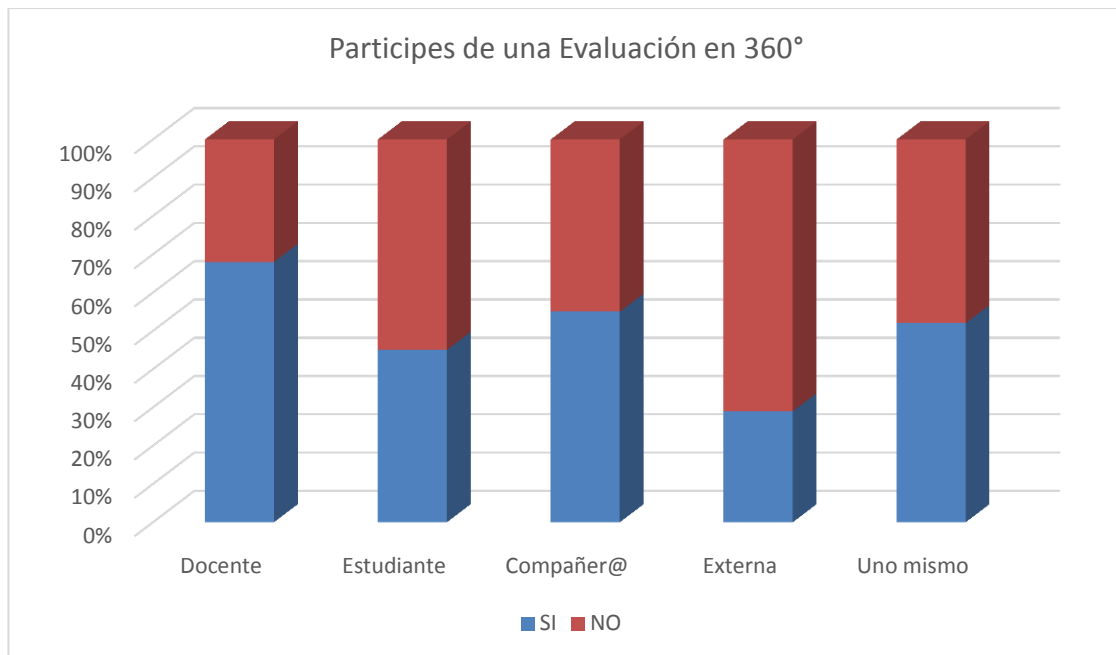


FIGURE 13: RELACIÓN DE LOS POSIBLES PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN EN 360°. ELABORACIÓN PROPIA

Aunque el porcentaje es menor cuando se refiere a estudiantes (45%), posiblemente porque el estamento estudiantil es pasajero respecto al tiempo de trabajo del personal administrativo, el porcentaje es más significativo cuando se refiere a compañeros de trabajo y a uno mismo. (55% y 52% respectivamente).

La necesidad de incorporar en el proceso de evaluación el criterio de otras personas del entorno de cada trabajador es una primera conclusión que nos permite plantear un instrumento de evaluación de 360°.

Siendo el estamento Docente el principal responsable por la calidad, eficiencia y efectividad del proceso enseñanza aprendizaje del cual es también parte el estamento estudiantil, considero que debe ser parte del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de planta en todos sus niveles.

Más aún cuando el personal administrativo de planta es el soporte humano en el mencionado proceso sobre todo en las áreas académicas de las diferentes carreras e institutos de la U.M.S.A.

Si bien la permanencia de los estudiantes en la universidad es “pasajera” entre 5 y 7 años promedio, durante ese tiempo puede desarrollar un criterio y opinión propia respecto al desempeño laboral del personal administrativo con el que tiene mayor relacionamiento. Especialmente en unidades de investigación donde realizan tareas y actividades lado a lado y en muchos casos bajo la supervisión de un personal administrativo.

Cada uno de los trabajadores administrativos tiene un entorno propio con el que interactúa permanentemente, en el están incluidos docentes, estudiantes y otros administrativos. Estos además de ser parte del entorno propio de cada trabajador son también usuarios o beneficiarios del trabajador. Por lo tanto, con seguridad, han desarrollado un criterio y opinión propia respecto a su desempeño calificándolos como elementos importantes para una evaluación de 360°.

Al menos la mitad de los trabajadores encuestados afirman que se debe incluir la evaluación del desempeño desde uno mismo. La autoevaluación, no siempre considerada como una técnica adecuada para calificar el trabajo de una misma persona, pero que es parte de un sistema de evaluación más integral, la evaluación de 360°.

Por lo tanto, una segunda conclusión nos dice que la autoevaluación debe ser parte del método de evaluación de los recursos humanos administrativos de la organización, en los niveles en los que las personas son capaces de generar una autocrítica objetiva y responsable de su desempeño. Las respuestas a los aspectos considerados en la pregunta 14 del cuestionario nos muestran con mayor certeza la importancia y el sustento de dicha conclusión.

La inclinación de las respuestas al numeral 2 de la encuesta (Figura 12) nos permite evidenciar que los trabajadores y trabajadoras de planta de la organización conocen la misión y objetivos de la misma, resaltando la importancia de la identificación de los empleados con su organización.

Siendo el estamento administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés el soporte humano que contribuye al logro y desarrollo de los objetivos y misión institucional a cargo principalmente de los estamentos docente y estudiantil, no podemos soslayar la importancia de que estos sectores sean parte activa en los procesos de evaluación del



desempeño, tampoco menospreciar la participación en la misma dimensión de los pares administrativos e incluso la población en general que acude a las instancias de la Universidad para satisfacer necesidades o recibir la atención de un servicio.

FIGURE 14: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA UMSA. ELABORACIÓN PROPIA

El proceso de Evaluación y medición del Desempeño Laboral es un sistema que requiere ejecución permanente, recurrente y de forma cíclica en el tiempo el cual tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

El método de evaluación de 360° es un sistema integral de evaluación, toma en cuenta la opinión del jefe inmediato superior, como lo hace un sistema tradicional, pero también toma en cuenta el punto de vista de personas que son parte del entorno en el que se desempeña la persona a ser evaluada.

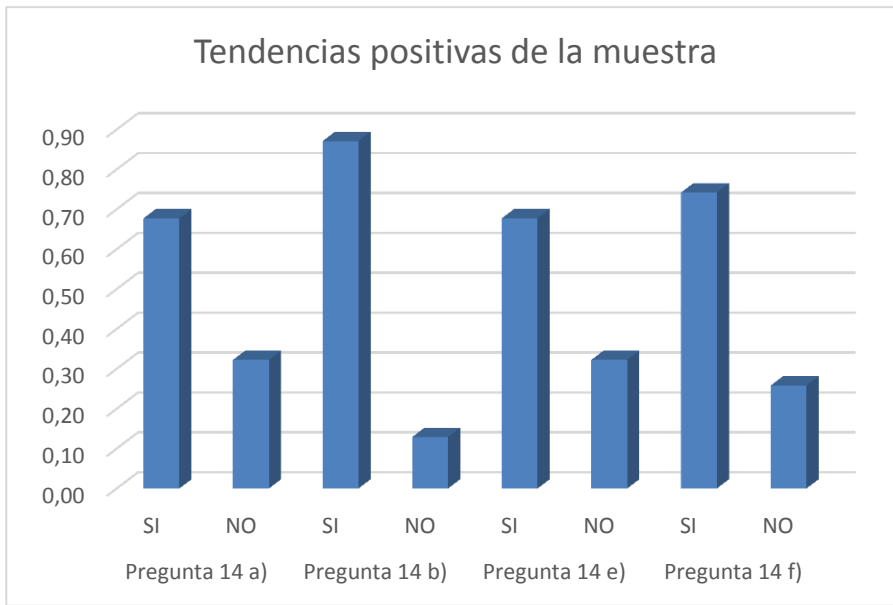
- Las autoridades académicas y administrativas de la U.M.S.A. Decanos, directores de Carrera e Institutos, Jefes de Unidades administrativas etc.
- El supervisor o jefe inmediato superior de la persona evaluada
- Docentes con los que se relaciona periódicamente en el desarrollo de sus funciones

- Estudiantes con los que inter actúa continuamente durante una o dos gestiones.
- Compañeros de trabajo con los que comparte funciones similares o espacios de trabajo comunes.
- La persona evaluada,
- Trabajadores administrativos de menor nivel que se encuentran bajo su supervisión directa.
- Personas externas que están fuera del entorno de trabajo que reciben o se benefician con el trabajo que desempeña.

Es una evaluación integral que nos da información de diferentes perspectivas con lo que se consigue una información más fiable, información que nos permite eliminar muchos prejuicios, sesgos y subjetividades que ofrecen otras técnicas y métodos.

Sirve para identificar competencias, fortalezas y debilidades entre los miembros de un equipo. Identifica las necesidades de formación, desarrollo y promoción de los trabajadores y fomenta la comunicación y la colaboración en los equipos de trabajo.

Su mayor logro es dar al trabajador la retroalimentación constructiva y necesaria para mejorar su desempeño y comportamiento de la manera más objetiva posible.



No es casualidad que las respuestas a los incisos de la pregunta 14 nos muestren una tendencia dispersa en cuanto a la percepción de los encuestados. Entre un 68% y 87% consideran

FIGURE 15: TENDENCIA POSITIVA INCISOS PREGUNTA 14 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

que en las unidades donde se trabaja, se contribuye a la construcción de una sociedad armoniosa con justicia social; se contribuye al desarrollo económico y social del país, aspectos muy vinculados con la Misión y Objetivos de la Universidad en su conjunto.

Se trabaja en equipo y en la misma dirección; y hay un alto grado de satisfacción por el cumplimiento de

tareas y actividades laborales, lo que seguramente se promueve desde las direcciones académicas y administrativas de la Universidad.

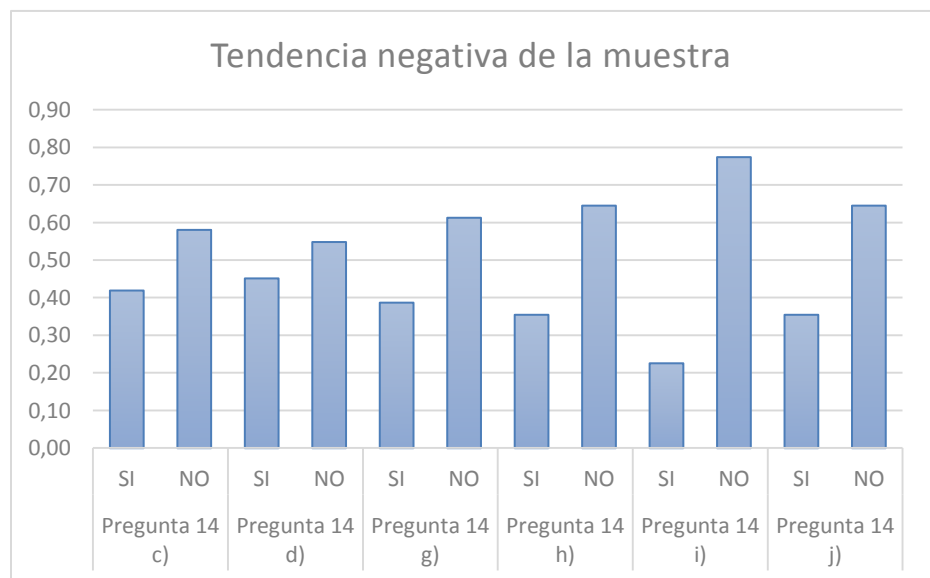


FIGURE 16: TENDENCIA NEGATIVA INCISOS PREGUNTA 14 ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA

Pero, aquellos aspectos que son parte de un Clima Organizacional adecuado o positivo para los

trabajadores, tienen menor reconocimiento positivo, entre 23% y 45%. La falta de oportunidades para capacitarse y especializarse; la poca promoción individual y de equipo; el poco apoyo al logro de objetivos y metas personales; el poco reconocimiento a los resultados alcanzados; las condiciones de trabajo adversas para personas adulto mayores y con discapacidad y el poco reconocimiento por el esfuerzo personal, reflejan que los actuales métodos e instrumentos de evaluación no están cumpliendo a cabalidad con sus objetivos y fines por los que se ponen en práctica.

La evaluación múltiple o de 360° que involucra diferentes fuentes nos permite obtener un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Al ser un instrumento integral y completo, contribuye de manera más efectiva al propósito de alcanzar los objetivos y fines de la evaluación de desempeño que se plantea la División de Recursos Humanos de la U.M.S.A. y cualquier otra organización.

Basados en la Nómina de Puntos de Escalafón (Anexo VII), Obtenido en el Proceso de Escalafón Administrativo 2018 publicado por la División de Desarrollo de Recursos Humanos; 225 trabajadores de planta obtuvieron un puntaje por debajo de la media establecida en la tabla de puntos de escalafón (Artículo 37 del REA UMSA) que, es el resultante de la Nota de Calificación (suma de los factores conocimiento, desempeño y examen cuando corresponde). De esos 225 funcionarios, 30 obtuvieron entre 0 y 15 puntos.

Un número de 48 trabajadores lograron una puntuación entre 50 y 60 que es el rango más alto de la tabla y, el grueso de trabajadores administrativos (1131) calificaron entre 30 y 45 puntos. Resaltan 3 de esos 48 con puntaje perfecto de 60.

NOTA DE EVALUACION			P.E. PUNTOS DE ESCALAFON			NÚMERO CASOS
0	a	102	0 a 15	PUNTOS	=	30
103	a	124	20 a 25	PUNTOS	=	195
125	a	168	30 a 45	PUNTOS	=	1131
169	a	190	50 a 55	PUNTOS	=	45
191	a	200	60	PUNTOS	=	3
					TOTAL	1404

Cuadro resumido en base a datos publicados por la División de Desarrollo de Recursos Humanos. Elaboración propia.

11.2. PROPUESTA.

“Es importante que un empleado se encuentre informado de cuál es su situación respecto a su desempeño laboral”. Mosqueira.

Implementar el método de Evaluación múltiple de 360° para el personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés de manera complementaria a la aplicación de los actuales instrumentos de evaluación vigentes para todos los niveles (Artículo 32 del REA UMSA) de acuerdo a la Reglamentación del Escalafón Administrativo (inciso g artículo 24 del REA) y en sujeción a los objetivos propios de la División de Desarrollo de Recursos Humanos. “Llevar a cabo procesos de evaluación del desempeño más objetivos, que permitan otorgar incentivos, implementar medidas correctivas o su aplicación en el escalafón administrativo”.

11.3. El Método de Evaluación Múltiple de 360° complementaria para personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés.

En comparación con el modelo de Evaluación Múltiple de 360° el personal administrativo de planta de la U.M.S.A. que desempeña funciones en el área académica, administrativa y de atención al público, está sujeto a la supervisión directa de un Jefe Inmediato Superior, el mismo que puede ser un docente u otro personal administrativo.



Tiene relación directa con otros trabajadores administrativos de igual o diferente nivel y en

muchos casos en relación con personal administrativo o de servicios en calidad de subalternos.

Tiene como a sus clientes: Docentes, estudiantes, otros administrativos y/o población externa a quienes brinda atención o servicios.

Por lo tanto, el Método de Evaluación Múltiple de 360° complementaria para el personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés toma en cuenta a personas representativas de estos grupos del entorno laboral de cada trabajador.

1. La Evaluación Múltiple de 360° complementaria, se activa cuando un trabajador administrativo presenta alguna representación o rechazo a los resultados de la evaluación tradicional vigente (inciso c artículo 24 del REA) realizada por el Jefe Inmediato Superior basado en las causales debidamente fundamentadas o su calificación no alcanza los niveles mínimos exigidos por el Reglamento de Escalafón.
2. La División de Desarrollo de Recursos Humanos verifica los resultados de la evaluación y resuelve la pertinencia de una Evaluación complementaria. (Artículos 46 al 49 e inciso b del artículo 50 del REA UMSA). Elabora un informe preliminar en la que recomienda la aplicación del Método de Evaluación Múltiple de 360°.

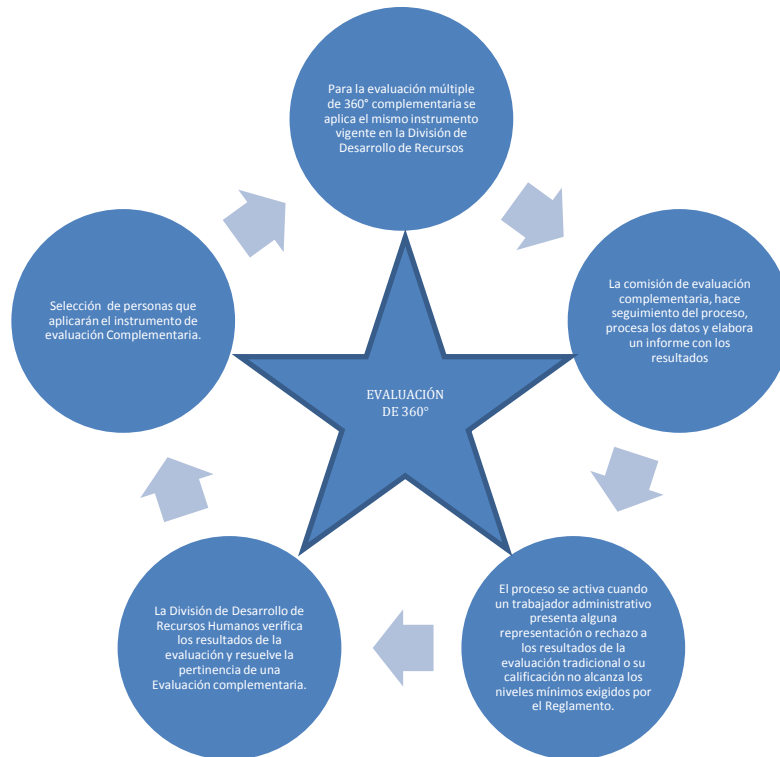


Figure 17: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE 360° ADMINISTRATIVOS UMSA. ELABORACIÓN PROPIA

3. La selección de las personas que aplicarán el instrumento de evaluación deben ser seleccionadas de ternas elaboradas con carácter previo por una Comisión de Evaluación Complementaria, conformada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, un técnico de la División de Desarrollo de Recursos Humanos y el Jefe de la Unidad a la que pertenece el administrativo sujeto de evaluación.

Para tal efecto se tomará en cuenta la siguiente clasificación:

A. En las áreas académicas

- ✓ Dos docentes titulares
- ✓ Un estudiante de 5to semestre o 3er año lectivo
- ✓ Un compañero administrativo de igual o mayor nivel

B. En las áreas administrativas

- ✓ El Jefe o supervisor del JIS

- ✓ Un compañero administrativo de igual o mayor nivel
- ✓ Dos personas internas beneficiarias o receptoras de su servicio

C. En las áreas de servicio y atención al público

- ✓ El Jefe o supervisor del JIS
- ✓ Un compañero administrativo de igual o mayor nivel
- ✓ Dos personas externas beneficiarias o receptoras de su servicio

4. Para la evaluación múltiple de 360° complementaria se aplica el mismo instrumento vigente en la División de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés según el nivel en el que se encuentra el trabajador sujeto de evaluación.
5. La comisión de evaluación complementaria, se encargará del seguimiento del proceso a desarrollar en cada caso, del procesamiento de datos y de la elaboración de un informe con las calificaciones resultantes de la aplicación del Método de Evaluación 360° para el caso.

12. CONCLUSIONES

**“No hay nada más motivador que la retribución por objetivos conseguidos, que es la llamada, en Psicología Industrial, motivación de logro”.
McAdams, 1998.**

Los instrumentos de evaluación del desempeño del personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés contienen los elementos y contenidos suficientes y necesarios para una adecuada evaluación. (Anexo VIII, formularios de evaluación vigentes).

El procedimiento que establece la evaluación a cargo del Jefe Inmediato Superior, Decanos, Directores de Carreras, Institutos y Unidades administrativas que en muchos casos son delegadas a personal sub alterno, no siempre alcanza los resultados y objetivos que se tienen propuestos por el sistema de evaluación de desempeño en su conjunto.

Las principales causas por las que trabajadores administrativos presentan casos de representación o rechazo a los resultados de su evaluación de desempeño, apunta a deficiencias en el proceso de aplicación de las evaluaciones incluyendo a las personas encargadas de dicha tarea.

Los funcionarios administrativos de planta, saben que deben ser evaluados en su desempeño anualmente, más no conocen en detalle los factores y elementos que se consideran en su evaluación, generando discrepancias conceptuales en la calificación o valoración de los factores o elementos.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño, no son conocidas por el conjunto de trabajadores administrativos, sobre todo en cuanto a la implicancia que estos resultados

puedan tener para generar una mayor conciencia y compromiso laboral en su puesto de trabajo, su unidad, y sobre todo, con la Institución que los acoge y, a la que finalmente se deben.

Si bien los datos que nos permite estimar la encuesta, son positivos en una relativa mayoría, aun cuando exista una pequeña minoría descontenta con los resultados y consecuencias de la evaluación de desempeño sus efectos en el clima laboral y organizacional pueden ser mayores. Por lo tanto, es importante no desconocer la importancia de la opinión de todos, aun de estos pequeños porcentajes en desacuerdo.

El nivel de ingresos de los trabajadores de planta de la Universidad Mayor de San Andrés, no permite conocer en detalle si los cambios económicos a favor o en contra de los trabajadores posterior a una evaluación de desempeño generan algún tipo de reacción o efecto directo en el nivel de satisfacción con el monto percibido a cambio de su trabajo.

Tampoco es posible evaluar y evidenciar las consecuencias en el comportamiento del trabajador de planta posterior a una evaluación de desempeño.

No conocemos de procedimientos concretos de acciones posteriores de capacitación, reorientación, motivación u otras como consecuencia de la evaluación de desempeño que hubieren sido implementadas por las unidades administrativas correspondientes.

Por todo lo antes remarcado, se considera que las deficiencias o desventajas del método de evaluación vertical vigente en la U.M.S.A. justifican la necesidad de un Método de evaluación de 360° o Evaluación Múltiple complementario, para mejorar cualitativa y cuantitativamente la objetividad y resultados de la evaluación de desempeño, así como la necesidad de implementar procesos complementarios a la evaluación de desempeño.

13. RECOMENDACIONES

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización”. Werther y Davis, 2008, p. 302.

Implementación del Método de Evaluación de desempeño de 360° o Método Múltiple para trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés con el propósito fundamental de garantizar el logro de los fines y objetivos de la evaluación de desempeño:

- ✓ El desarrollo de las personas, individual y colectivamente,
- ✓ la detección de necesidades de capacitación, por niveles y por cargos o funciones,
- ✓ descubrir personas claves, que sobre salen y marcan en la excelencia, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales,
- ✓ descubrir inquietudes y aportes de los evaluados,
- ✓ descubrir opciones de una mejor distribución de los recursos humanos en función al trabajo necesario,
- ✓ motivar a las personas al comunicarles el resultado de la evaluación de su desempeño,
- ✓ involucrarlas en el logro de los objetivos organizacionales,
- ✓ crear espacios para que jefes y empleados analicen el cómo se desarrollan las actividades y tareas, y como se pueden mejorarlas,
- ✓ identificar las bases para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Para que estos resultados sean alcanzados, es necesario que la evaluación se realice teniendo en cuenta los siguientes pasos o etapas:

1. Preparación.

Antes de llevar a cabo esta evaluación hay que definir: las competencias laborales que se van a tener en cuenta, los formatos de evaluación, los evaluadores, el calendario y todos aquellos aspectos necesarios para implementar la evaluación.

2. Comunicación y sensibilización.

Es muy importante que los evaluadores y evaluados comprendan el proceso y los beneficios que la evaluación aporta a la organización, haciendo hincapié en el objetivo último de la evaluación que no es otro que la mejora en la competitividad y productividad. Desechando siempre la idea de ser una evaluación para castigar o sancionar.

3. Proceso de evaluación.

Se entrega a los diferentes evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Ya sea en papel o pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software actualmente mucho más práctico. Es importante en este momento reincidir que la información facilitada será anónima y confidencial.

4. Recolección de datos y sintetizar la información.

Recolectar los datos de los evaluadores para analizar los resultados de cada uno de los evaluados. Esta información debe ser sintetizada y concretada de forma lógica y estructurada para que pueda usarse de manera efectiva en el momento de la retroalimentación.

5. Retroalimentación.

En este paso cada uno de los evaluados, conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben ser comunicados para que el evaluado los valore y le sirvan para su

crecimiento personal y profesional y nunca como un reproche o reprobación. Es muy importante que la entrevista de evaluación sea realizada por personas preparadas.

6. Planes de desarrollo y formación para los evaluados.

Establecer los procesos de mejora y desarrollo a los evaluados que les permita progresar y eliminar las posibles deficiencias o debilidades en conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Resaltar la importancia de que los responsables de gestión del talento de la UMSA sepan motivar, orientar e incentivar a los diferentes partícipes del proceso de evaluación de desempeño, y tomen conciencia de la relevancia de dicho proceso en la mejora de la productividad, competitividad y motivación del capital humano.

Comisión de Escalafón Administrativo y el Departamento de Recursos Humanos Administrativos deberán asumir las acciones necesarias en el marco del Reglamento Interno de Personal y el Reglamento de Escalafón Administrativo.

“El Departamento de Gestión del Talento Humano, desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados”. Strauss, 1981.

14. LISTADO DE ANEXOS

- I. Matriz de consistencia Problema – Objetivos
- II. Lista trabajadores Cota Cota
- III. Encuesta Aplicada Trabajadores CC UMSA
- IV. Nota remitida Departamento de Recursos Humanos Administrativos UMSA
- V. Organigrama Universidad Mayor de San Andrés
- VI. Base de datos encuesta aplicada (31 registros)
- VII. Nómina de Puntos de Escalafón (2018)
- VIII. Formularios de Evaluación de desempeño vigentes Dpto. de Recursos Humanos Administrativos U.M.S.A.
- IX. Formularios de Evaluación de desempeño RE SAP vigentes en Vías Bolivia.

15. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia “Desempeño por competencias, Evaluación de 360°”, 2007.
- ARIAS G. Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed Trillas México 1977.
- CÁMARA Amaya Judith, Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Medicina, Enfermería, Nutrición y Tecnología Médica, Unidad de Postgrado Maestría En Gerencia y Gestión en Enfermería “Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias”, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. McGraw Hill, Bogotá DC Colombia, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Ed. McGraw Hill, 9na. Edición, 2011.
- DONNELLY, GIBSÓN, IVANCEVICH. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Ed. IRWIN, 1995.
- LINARES Gonzalo, Universidad Mayor de San Andrés, Tesis de Grado “Políticas Laborales de Estado y Derecho Laboral”, 2007.
- Mc CONKEY Dale D. Administración por Resultados, 1981.
- SILLERICO Lequipe Hilda, Universidad Mayor De San Andrés Facultad de Ciencias Económicas y Financieras Carrera Contaduría Pública. Trabajo Dirigido: “Análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en la Empresa Exprinter Liftvans Bolivia S.A.” 2013.
- SORIANO López, Mónica, Guía Práctica de Elaboración de Tesis, UMSA, 2012.
- Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor de San Andrés Aprobado 1er. Congreso Interno de la UMSA el 31 de Octubre de 1988
- Manual de Organización y Funciones de la Dirección Administrativa Financiera de la UMSA Resolución Honorable Consejo Universitario N°610/2013
- Reglamento Interno de Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, R. M. N° 430/91.

- Reglamento de Escalafón Administrativo, aprobado por Resoluciones del Honorable Consejo Universitario Nos. 93/94, 115/97 y 195/98, Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario No. 106/03 y Resolución Rectoral No. 732/03.
- Ley N°2027 Estatuto del Funcionario Público.
- Decreto Supremo 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- Normas Básicas de Administración de Personal, R.S. Nro.217064, 1997.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Programa de Evaluación del Desempeño, 2018
- www.mintrabajo.gob.bo
- www.mingobierno.gob.bo
- [www.umsa.bo/web/guest/quienes -somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)
- www.umsa.bo/web/guest/unidades-administrativas
- www.daf.umsa.bo/funciones
- www.academia.edu/22501484/Alles-Martha-Desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360_?auto=download

Anexo I.- Matriz de consistencia de los objetivos de la investigación

Problema Planteado	Objetivo General	Objetivos Específicos	Instrumentos de relevamiento de información	Fuentes de información	Calidad de la información	Medida de la información
¿La Aplicación de un instrumento COMPLEMENTARIO de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MODELO 360° en el personal administrativo, contribuirá a mejorar los resultados de la Evaluación de Desempeño?	Proponer la aplicación de un instrumento COMPLEMENTARIO de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MODELO 360° en el Personal Administrativo para mejorar cualitativa y cuantitativamente la objetividad y resultados de la Evaluación del Desempeño	Identificar las causas que llevan a los funcionarios a representar y/o rechazar los resultados de la evaluación de desempeño.	Encuesta aplicada preguntas 2 – 5 Preguntas 6 – 13 Incisos complementarios pregunta 13	Primaria	Nivel de conocimiento general de normativa Conocimiento específico de la evaluación de desempeño causas y consecuencias Causas de rechazo o representación	Grados de conocimiento distribuido en grupos porcentuales Porcentaje respecto al total muestra Valor total de coincidencias
		Identificar las variables y contenidos de un formulario modelo de evaluación del desempeño en 360° que sea aplicable en la organización.	Encuesta aplicada preguntas 14 - 15 Informe Dpto. RRHH UMSA Documental	Primaria Secundaria Terciaria	Aspectos relevantes Partícipes de un modelo de evaluación en 360°	Valor total de coincidencias respecto al total de encuestas Relevancia teórica
		Determinar los factores que se debe tomar en cuenta para la aplicación de un instrumento complementario de evaluación del desempeño en 360	Encuesta aplicada preguntas 13 - 14 Informe Dpto. RRHH UMSA Documental y normativa	Primaria Secundaria Terciaria	Aspectos relevantes	Valor total de coincidencias respecto al total de encuestas Relevancia teórica

Nº	ci	completo	t_fun	nomuni
1	4743547	ABREGO SALAZAR JOSE LUIS	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
2	2298330	AGRAMONT VIRREIRA MABEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
3	474342	ALARCON VILLA ESTEBAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
4	2325874	ALEGRE AGUILAR LORENZO JUSTINI	1	DIVISION DE ACCIONES Y CONTROL
5	7045137	ALEJO CONDORI NEDDY ISABEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
6	2041561	ALEMAN MONROY JUAN	1	CARRERA DE QUIMICA
7	4326414	ALVAREZ MOLINA SERGIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
8	2615398	ALVAREZ PAREDEZ IRENE SOFIA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
9	3391968	ANAYA CASTRO GRACE	1	CARRERA DE TURISMO
10	2233246	APAZA CASTAÑETA ELEUTERIO	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
11	2355940	APAZA CHOQUE ALEJANDRO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
12	4266738	APAZA CORDOVA JAVIER SEVERO	1	UNID.DE ADM.DESC. - GEOLOGIA
13	3443612	APAZA TOPOCO FRANZ FELIPE	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
14	4774461	ARAUCO LIMA MARYCEL	1	CARRERA DE MATEMATICAS
15	3350426	AVILA ELIAS FABRICIO GABRIEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
16	2018769	BARRIOS BLACUTT VICTOR HUGO	1	UNID.DE ADM.DESC. - GEOLOGIA
17	4298023	BELLO FLORES JUAN IBER	1	CARRERA DE BIOLOGIA
18	2234962	BERNAL SANCHEZ ANA MARIA	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
19	5472991	BLANCO MAMANI ANGELICA ROSMERY	1	INSTITUTO DE ESTADISTICA TEORICA Y APLICADA
20	2219760	BUSTILLOS JOVE DANIEL	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
21	2666653	CABA CHUQUIMIA JORGE ENRIQUE	1	FAC.AGRONOMIA DECANATO Y VICE-DECANATO
22	3346217	CABALLERO ALBERTO RAMIRO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
23	7023363	CALCINA MENDOZA WILMER	1	CARRERA DE FISICA
24	505	CALDERON IBAÑEZ JULIO CESAR	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
25	2204387	CALLE ALVAREZ LIDIA	1	BIBLIOTECA - GEOLOGIA
26	2340836	CALLISAYA CONDE SECUNDINO MARIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
27	2375694	CALZADA ALVARADO ABRAHAM	1	CARRERA DE BIOLOGIA
28	2370709	CARRASCO ELENA SONIA APAZA DE	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
29	2213477	CARRASCO QUISPE GONZALO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
30	4809671	CATARI CONDORI RUBEN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
31	2386459	CATARI ESCOBAR FRANCISCO DIEGO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
32	501	CERON ULO MARIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
33	3600053	CHINCHEROS PANIAGUA JAIME Z.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
34	2705118	CHOQUE CHOQUEHUANCA MARTIN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
35	2258930	CHOQUE JIHUACUTI NATALIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
36	3333895	CHOQUE MARAZA NOLBERTO	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
37	3373608	COLQUE ARISMENDI SERGIO EMILIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
38	222	CONDORI ULO NICOLAS	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
39	4952913	COPA RAMOS ROBERTO HIPOLITO	1	UNID.DE ADM.DESC. - INGENIERIA
40	2589071	CORINI CAMA FELIX	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
41	2290811	CORTEZ LINARES PABLO EDUARDO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
42	4833760	CRUZ MORALES VANIA	1	CARRERA DE INGENIERIA MECANICA
43	515	CRUZ PACOHUANCA JUAN	1	CARRERA DE QUIMICA
44	6175270	CUSI TANCARA EDWIN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
45	2472419	DAZA ALVARADO FRANKLIN	1	CARRERA DE INGENIERIA ELECTRONICA
46	3495511	DIAZ MERCADO CARLOS HECTOR	1	CARRERA DE INGENIERIA QUIMICA

47	4820520	ELIAS CACHI VIDAL RICAR	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
48	511	ENCINAS LAGUNA JUAN NELSON	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
49	2338844	ESCOBAR MAMANI DEMETRIO	1	DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA
50	3346510	ESCOBAR VICTORIA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
51	3401140	ESTEVEZ CALVO MARCEL PEDRO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
52	42	FEBRERO VILA JAVIER	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
53	379477	FIGUEROA BENITEZ ENRIQUE	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
54	1854711	FLORES CHAVEZ EDWIN MAURICIO	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
55	2441210	FLORES CHUQUIMIA ANGEL EMILIO	1	CARRERA DE INGENIERIA MECANICA
56	502	FLORES FLORES JULIAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
57	2155649	FLORES MARQUEZ GENARO	1	DIVISION DE OBRAS Y SERVICIOS
58	2307006	FLORES TANCARA MARTHA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
59	4264867	FLORES TERAN HUGO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
60	2553923	FRANCO RAMIREZ VALENTIN	1	UNID.DE ADM.DESC. - GEOLOGIA
61	4250743	GARCIA RADA VANIA WENDY	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
62	2618281	GLASINOVIC RIVAMONTAN MARIA J.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
63	2056413	GONZALES ZAIDA TORREZ DE	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
64	507	HERBAS SANCHEZ CRISTIAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
65	6827176	HUANCA VARGAS GABRIELA ALEJANDRA	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
66	4240528	HUIZA LAURA ALEJANDRO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
67	6806276	LAURA HUACOTO JAVIER JHONNY	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
68	2628805	LAURA PEREZ JUAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
69	2476802	LAZO ACHO DELFIN NESTOR	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
70	275859	LEGUIA MARGOT LAZO DE LA VEGA DE	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
71	2042197	LIMACHI KANTUTA ORLANDO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
72	2130582	LIMACHI RODRIGUEZ JUSTINO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
73	8305046	LLANQUI LOPEZ GABRIELA V.	1	CARRERA DE BIOLOGIA
74	4761326	LOPEZ NINA LUIS GAGARIN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
75	4892497	LOZANO PALACIOS MARIBEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
76	2536940	MACUSAYA MACHACA BLANCA NIEVES	1	CARRERA DE BIOLOGIA
77	2015140	MALDONADO AMPUERO CARLOS	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
78	6731851	MALLEA HERRERA MIGUEL ANTONIO	1	CARRERA DE BIOLOGIA
79	3306008	MAMANI APAZA PASCUAL	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
80	3470654	MAMANI CANCARI ELOY	1	CARRERA DE INGENIERIA ELECTRONICA
81	6104210	MAMANI CHOQUE ADELIO DANIEL	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
82	292399	MAMANI CHURA NATANIEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
83	2015791	MAMANI MANCILLA SIXTO	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
84	3390511	MAMANI MAYTA LIDIA	1	INSTITUTO DE ESTADISTICA TEORICA Y APLICADA
85	3433617	MAYTA CHIPANA EDGAR SERAFIN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
86	4938260	MAYTA VARGAS RAMON	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
87	2049152	MEJIA SINTHANI MABEL JANETT	1	BIBLIOTECA - GEOLOGIA
88	3070129	MELGAREJO MERCADO MARCELA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
89	2453260	MENDEZ BENGURIA JORGE	1	UNID.DE ADM.DESC. - INGENIERIA
90	309	MENDIZABAL MARIA EUGENIA S. DE	1	CARRERA DE INGENIERIA ELECTRONICA
91	2638449	MENDOZA MAMANI SANTIAGO SABINO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
92	1035512	MICHEL LIA ROSENDA CHAVEZ DE	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
93	3436859	MICHEL VALLE YOMAR ERIKA	1	CARRERA DE ESTADISTICA

94	2458568	MONASTERIOS GUANTO HUGO A.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
95	2309054	MONRROY BRITO ROSA PATRICIA	1	CARRERA DE BIOLOGIA
96	490387	MORALES MARIA LUISA GLORIA CADENA SER	1	CARRERA DE QUIMICA
97	708	MORALES ORTIZ RICARDO RAFAEL	1	UNID.DE ADM.DESC. - CS.PURAS Y NATURALES
98	1277294	MORALES PEREZ PABLO CESAR	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
99	2627881	MORENO RIVADENEIRA CARINA ISABEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
100	4934285	NINA CHOQUE CARLOS LORENZO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
101	1254627	OÑA DAVILA ZENON	1	DIVISION DE OBRAS Y SERVICIOS
102	9092339	ORELLANA PARRA MIROSHLAV N.	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
103	3394009	ORMACHEA MUÑOZ MAURICIO R.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
104	457952	OROZCO HANNOVER WALDO	1	DIVISION DE SALUD Y SERVICIOS PSICOLOGICOS
105	2603569	PACHECO SALAS EDNA	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
106	8291907	PAIVA AGOSTOPA EVA ANDREA	1	CARRERA DE QUIMICA
107	2635877	PANCA PEREZ ANA MARIA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
108	5416505	PAXI AVIRCATA MARTHA AMALIA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES
109	2634860	PEREZ SEA JUAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
110	513	PEREZ TONCONI FLORENCIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
111	508	PERSONA CHOQUE DIONICIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
112	4876935	POMA ALCON NANCY NOEMY	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
113	3407134	POMA QUISPE EULOGIO	1	UNID.DE ADM.DESC. - AGRONOMIA
114	2660892	POMA VALENCIA RICARDO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
115	516	PORTANDA SARA VEIZAGA DE	1	CARRERA DE FISICA
116	3389627	QUEZADA PORTUGAL JORGE ANGEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
117	4746765	QUINTELA CORDERO PAOLA KARINA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
118	202	QUISPE ALANOCA LORENZO E.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MECANICAS
119	4290163	QUISPE CANCARI LEONCIO	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
120	4285278	QUISPE CHOQUE RAUL VIDAL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
121	5960591	QUISPE CONDORI EDGAR	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
122	4758981	QUISPE MAMANI JAVIER	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
123	3387913	QUISPE MAMANI JESUSA GERTRUDIS	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
124	2262687	QUISPE MARTINEZ ADOLFO	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
125	2218912	RAMIREZ ITURRI CATALINA	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
126	4834915	RENDON ROCHA NOELIA ALEJANDRA	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
127	3361000	RESNIKOWSKI PUMARINO HANS ROGER	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
128	4658804	RIVERO MARQUEZ MANUEL IVAN	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
129	2634137	ROCA MONTAÑO MARIA DE LA CRUZ	1	CARRERA DE QUIMICA
130	4363685	ROJAS ILLA FRANCISCO	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
131	2477890	SALINAS SAAVEDRA JUAN MANUEL	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
132	3326182	SANCHEZ URGEL JAIME ANGEL	1	SECCION DEPORTES
133	3375267	SILVA TINTAYA EDIL WILFREDO	1	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION
134	635336	SOLIZ LOPEZ CARLOS EDUARDO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
135	3353356	TAKAHARA ROJAS PAUL TOSHIRO	1	INSTITUTO DE ENSAYO DE MATERIALES
136	4903616	TAPIA VILLALVA ROLY	1	CARRERA DE INGENIERIA PETROLERA
137	4996049	TARQUI TARQUI SANTIAGO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
138	3436527	TERRAZAS ARANA SANDRA	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
139	3458895	TICONA BALAJAR ESTHER	1	UNID.DE ADM.DESC. - AGRONOMIA
140	5002961	TICONA MENDOZA HUGO	1	CARRERA DE INGENIERIA QUIMICA

141	3093594	TITO CORIA JUDITH	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MECANICAS
142	97316	URIZAR VARGAS TERESA	1	CARRERA DE FISICA
143	4271281	URQUIOLA LLUZ FREDDY VICTOR	1	CARRERA DE QUIMICA
144	2538807	VALDIVIA ZAMBRANA HERNAN BORIS	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES QUIMICAS
145	2448822	VALENCIA QUINO POLICARPIO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
146	6915908	VARGAS CHURA JUAN ANDRES	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MECANICAS
147	6103640	VELARDE APAZA FERNANDO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
148	2608001	VILLCA LIMACHI MIGUEL	1	CARRERA DE GEOGRAFIA
149	2470918	YAHUITA QUISBERT FRANCISCO R.	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES GEOLOGICAS
150	4333759	ZABALETA MAMANI JOAQUIN TITO	1	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FISICAS
151	2680724	ZARATE LUNA ISIDRO	1	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
152	3473615	AVILA GOMEZ LUIS ROBERTO	2	FAC.HUMANIDADES DECANATO Y VICE-DECANATO
153	6951266	DELGADO CALLEJAS DIEGO ALEJANDRO	2	FAC.HUMANIDADES DECANATO Y VICE-DECANATO
154	6184184	GUTIERREZ PAREJA SERGIO LOREN	2	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES
155	8363488	HILAQUITA ALVAREZ SANTOS ALEJANDRO	2	INSTITUTO DE HIDRAULICA E HIDROLOGIA
156	4898963	LINARES OLIVARES IRASEMA YESENIA	2	CARRERA DE BIOLOGIA
157	6870659	MACIAS CABRERA JHOMAR	2	CARRERA DE BIOLOGIA
158	5999290	MAQUERA CESPEDES OCTAVIO CAMILO	2	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN ECOLOGIA
159	4835094	MICHEL BUTRON DANIELA PATRICIA	2	DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL
160	514	NOVO LOPEZ SIXTO FELIX	2	UNID.DE ADM.DESC. - HUMANIDADES
161	6755094	ROMAN PEÑA ALEJANDRA DEL PILAR	2	CARRERA DE BIOLOGIA
162	6810197	SANCHEZ QUISBERT MICAELA	2	CARRERA DE QUIMICA
163	4922305	SEEFELD MORALES MICHAEL RENE	2	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES MECANICAS
164	6110182	TIPULA HUACOTO OVIDIO	2	FAC.CS.GEOLOGICAS DECANATO Y VICE-DECANATO
165	8425516	VEGA SILES VIVIAN ROSARIO	2	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES

ENCUESTA APLICADA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PLANTA
DEL CAMPUS DE COTA COTA

El presente instrumento tiene por objeto recabar información con fines académicos y de investigación. A tiempo de agradecer por su tiempo y la dedicación al llenado de esta encuesta, insinuamos se remita a responder la misma de acuerdo a las instrucciones:

1. Cargo que desempeña

En el siguiente grupo de preguntas, usted debe elegir entre una de las opciones de acuerdo a la escala de valores y encerrar en un círculo.

ESCALA DE VALORES	
0	NINGUNO
1	BAJO GRADO
2	GRADO MEDIO
3	ALTO GRADO

2. Su conocimiento sobre la Misión y Objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés es :

0 1 2 3

3. Su conocimiento de las funciones del Departamento de Recursos Humanos

Administrativos de la U. M. S. A. es:

0 1 2 3

4. Su conocimiento del Reglamento Interno y Manual de Funciones del Personal

Administrativo de la U. M. S. A. es:

0 1 2 3

5. Su conocimiento del Escalafón Administrativo de la U. M. S. A. es:

0 1 2 3

En el siguiente grupo de preguntas, usted debe elegir entre las opciones: **SI** o **NO** de acuerdo a su realidad.

6. Usted sabe que, según los reglamentos, su desempeño debe ser evaluado regularmente?

SI

NO

7. Usted sabe que, en el Escalafón Administrativo se registra los resultados de su evaluación?

SI

NO

8. Usted sabe que, según su evaluación, recibe una determinada calificación anual?

SI

NO

9. Usted conoce el contenido del Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral?

SI

NO

10. Usted sabe quién es la persona encargado de llenar su hoja de evaluación de desempeño?

SI

NO

11. La persona encargada de su evaluación, conoce su trabajo al detalle?

SI

NO

12. Usted sabe las consecuencias de la calificación que alcanza en su evaluación?

SI

NO

13. Usted está conforme con el resultado de su última evaluación de desempeño?

SI

NO

Si su respuesta es NO, marque las posibles causas del por qué?

- No estaba presente cuando me evaluaron
- El evaluador no conoce mi trabajo
- El evaluador no valora mi trabajo
- El evaluador se parcializa con las personas
- El evaluador no es justo y equilibrado
- El evaluador se deja llevar por la subjetividad
- El evaluador se basa en información de terceras personas
- No tengo buena relación con el evaluador

14. Considera que en la unidad donde trabaja:

Se contribuye a construir una sociedad armoniosa con justicia social

SI NO

Se contribuye al desarrollo económico y social del país

SI NO

Se facilita las condiciones de trabajo de adultos mayores y personas con discapacidad

SI NO

Se toma en cuenta y se respeta el esfuerzo que usted hace

SI NO

Se trabaja en equipo y en la misma dirección

SI NO

Hay satisfacción por el cumplimiento de tareas y actividades laborales

SI NO

Se reconoce y felicita por el logro de objetivos y metas

SI NO

Le ayudan a cumplir con objetivos y metas personales:

SI NO

Se brinda oportunidades para capacitarse y especializarse:

SI NO

Se promueve el desarrollo individual y de equipo:

SI NO

15. Considera que en la evaluación de su desempeño laboral también deben participar:

Docentes con los que se relaciona SI NO

Estudiantes con los que se relaciona SI NO

Compañeros administrativos con los que se relaciona SI NO

Población externa con la que tiene contacto SI NO

Usted mismo SI NO

¡Gracias por sus respuestas!

La Paz, 28 de febrero 2020

Señora

Lic. Eva Núñez Flores

JEFE a.i. DEPTO. RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

Presente

Ref. : Solicitud de Información resultante de la evaluación del desempeño de Trabajadores Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

Distinguida Licenciada:

Mediante la presente me permito formalizar mi solicitud de INFORMACIÓN que pueda ser útil en el desarrollo de mi investigación respecto a la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO; la metodología y los instrumentos que se aplican al personal administrativo de planta de la Universidad Mayor de San Andrés particularmente de la Facultad de Ciencias Puras y Naturales. De acuerdo al siguiente detalle:

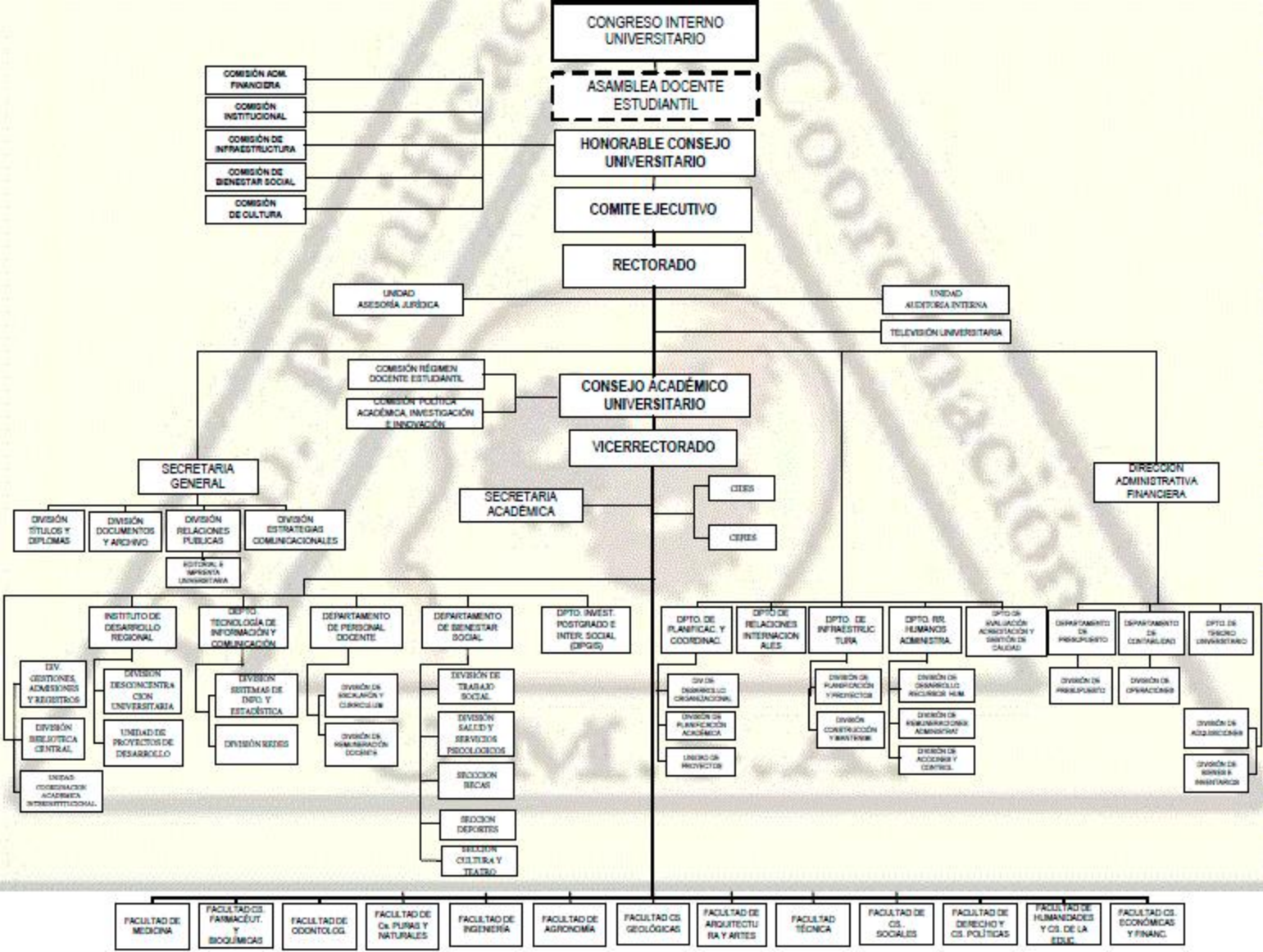
- Número de funcionarios administrativos de planta de la Universidad Mayor de San Andrés (Facultad de Ciencias Puras y Naturales)
- Tipos de formularios de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO aplicados en los diferentes niveles de trabajadores.
- Indicadores resultantes de la aplicación de los formularios de evaluación en la gestión 2016, 2017 y 2018.
- Resumen de conclusiones de la aplicación de los formularios de evaluación de las 3 gestiones.
- Resumen de observaciones y sugerencias planteadas por los trabajadores y trabajadoras sujeto de evaluación en dichas gestiones.
- Otros que consideren posible y conveniente.

Reitero que la información proporcionada en calidad de fuente primaria, será debidamente referida en el trabajo de investigación que estoy desarrollando, la misma que será presentada y defendida a nivel de Monografía en la 13va. Versión del Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes no Graduados de la Carrera de Administración de Empresas.

A tiempo de agradecer por su amable atención. Me despido con el mejor deseo de éxito en sus funciones.

Alberto Ramiro Caballero
C.I. 3346217 L.P.

VoBo.



Número de Regis	Su conocimiento sobre la misión y Objetivos de la UMSA es:				Su conocimiento de las Funciones del Dpto de RRHHAA es:				Su conoci M:
	0	1	2	3	0	1	2	3	0
1				1				1	
2		1					1		
3			1			1			
4			1					1	
5				1			1		
6		1				1			
7			1				1		
8				1			1		
9			1				1		
10				1			1		
11			1				1		
12				1			1		
13				1			1		
14			1				1		
15			1				1		
16			1					1	
17				1				1	
18			1				1		
19			1				1		
20				1				1	
21			1					1	
22			1				1		
23			1				1		
24			1					1	
25			1				1		
26				1				1	
27			1					1	
28			1			1			
29				1			1		
30			1				1		
31			1				1		
SUB TOTALES	0	2	19	10	0	3	19	9	0
	0.00	0.06	0.61	0.32	0.00	0.10	0.61	0.29	0.00

Pregunta 8		Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Pregu
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
1		1			1	1		1		1
1		1			1	1		1		1
1		1		1			1	1		
	1		1	1		1		1		
1		1		1			1	1		1
1			1		1		1	1		1
1		1		1			1	1		1
1			1		1		1		1	
1			1	1		1		1		
	1		1	1		1			1	1
1		1		1		1		1		
1			1	1			1	1		
1			1	1		1			1	1
1		1		1			1		1	1
1		1		1		1			1	1
1		1		1		1			1	1
1		1		1		1		1		1
	1	1		1			1	1		
1			1	1			1		1	
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1			1	
	1		1		1		1		1	
1		1		1			1	1		
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1			1	1
1		1		1		1		1		1
1		1		1			1	1		
1		1		1		1		1		1
26	5	20	11	26	5	19	12	22	9	17
0.84	0.16	0.65	0.35	0.84	0.16	0.61	0.39	0.71	0.29	0.55

nta 13	Causas del Porqué?								Pregunta 14 a)	
NO	a	b	c	d	e	f	g	h	SI	NO
										1
									1	
1						1	1			1
1			1		1		1			1
										1
									1	
									1	
1			1	1		1	1	1		1
1	1				1		1			1
	1								1	
1		1							1	
1		1			1					1
			1		1		1		1	
		1							1	
									1	
1		1	1			1	1		1	
1		1	1				1	1	1	
	1		1			1	1			1
1	1	1	1				1		1	
									1	
1	1	1	1	1	1	1		1	1	
1				1					1	
1	1		1		1		1		1	
1		1	1							1
									1	
									1	
									1	
1			1							1
									1	
									1	
									1	
1			1							1
									1	
14	6	8	11	3	6	4	11	2	21	10
0.45	0.19	0.26	0.35	0.10	0.19	0.13	0.35	0.06	0.68	0.32

Pregunta 14 b)		Pregunta 14 c)		Pregunta 14 d)		Pregunta 14 e)		Pregunta 14 f)		Pregunt
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
1		1			1		1	1		
1		1		1			1	1		1
1			1		1		1	1		
1			1		1		1	1		
	1		1		1		1		1	
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1		1		1
1		1			1		1	1		
	1		1		1		1		1	1
1			1	1		1		1		1
1			1		1		1		1	
1			1		1	1		1		
1			1	1		1		1		
1		1			1	1		1		1
1		1		1		1		1		
1			1		1	1			1	
1			1		1		1		1	
1			1	1		1		1		
1			1		1	1		1		1
1		1		1		1		1		1
	1	1		1		1		1		
1			1		1	1			1	1
1			1		1	1		1		
1			1		1	1			1	
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1		1		1
1		1		1		1		1		
	1	1		1		1		1		1
1			1		1		1		1	
1			1	1		1		1		
27	4	13	18	14	17	21	10	23	8	12
0.87	0.13	0.42	0.58	0.45	0.55	0.68	0.32	0.74	0.26	0.39

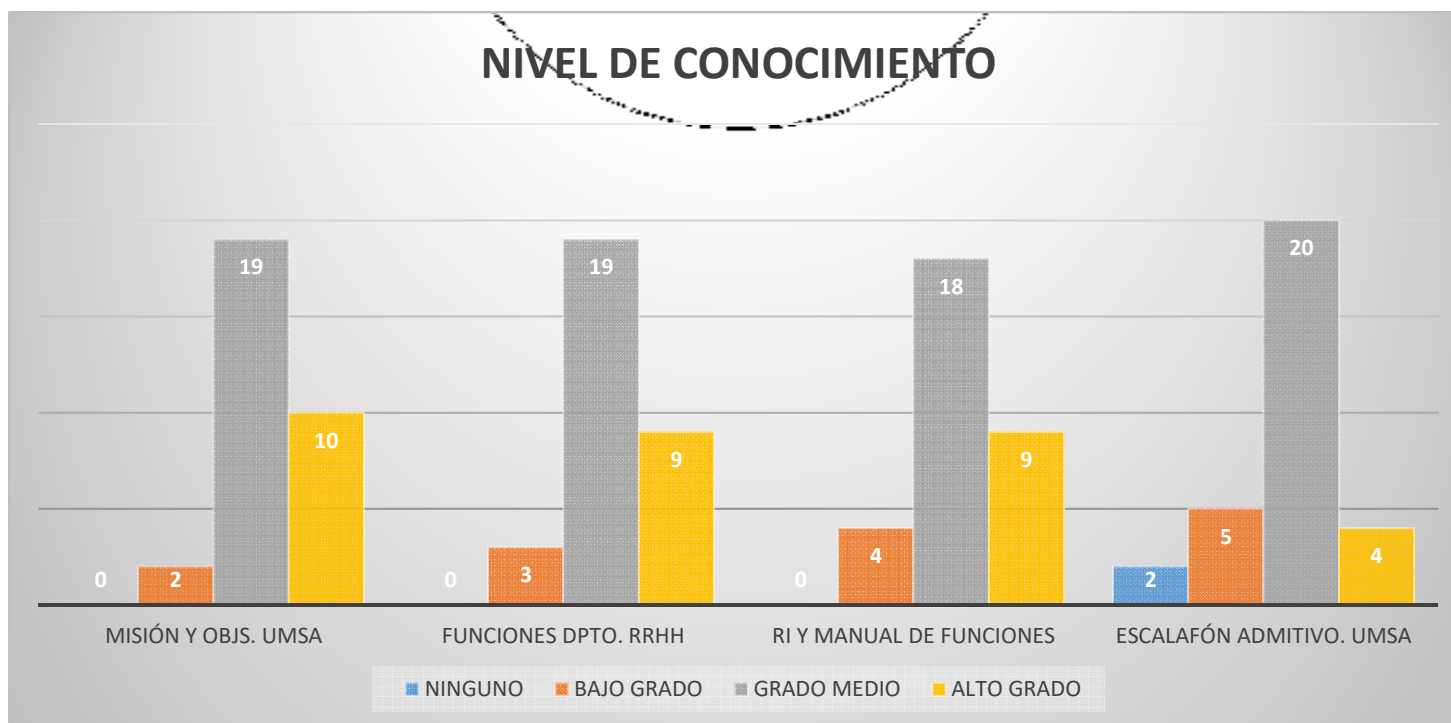
ta 14 g)	Pregunta 14 h)		Pregunta 14 i)		Pregunta 14 j)		Pregunta 15 a)		Pregunta 15 b)	
	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO
1		1		1		1		1		1
	1		1			1	1		1	
1		1		1		1	1		1	
1		1		1		1	1			1
1		1		1		1	1		1	
	1			1		1	1		1	
	1		1			1	1		1	
1		1		1		1	1		1	
		1		1		1	1		1	
		1		1	1		1		1	
1		1		1		1	1			1
1		1		1		1	1		1	
1		1		1		1	1			1
1		1		1		1	1			1
	1		1			1		1		1
1		1		1		1		1		1
1	1			1		1	1		1	
1		1		1		1		1		1
1	1			1		1	1		1	
		1		1	1			1		1
	1		1			1		1		1
1		1		1		1		1		1
		1		1		1	1			1
1		1	1			1		1		1
1		1		1		1	1			1
	1			1	1			1		1
	1		1			1		1		1
1	1			1	1			1		1
	1		1			1		1		1
1		1		1		1	1		1	
1		1		1	1			1		1
19	11	20	7	24	11	20	21	10	14	17
0.61	0.35	0.65	0.23	0.77	0.35	0.65	0.68	0.32	0.45	0.55

Pregunta 15 c)		Pregunta 15 d)		Pregunta 15 e)	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
	1		1		1
	1		1		1
	1		1	1	
	1		1		1
	1	1			1
1			1	1	
1		1			1
1		1		1	
1		1		1	
	1	1		1	
1			1	1	
1			1	1	
1			1	1	
1			1	1	
1		1			1
	1		1		1
1			1	1	
1			1	1	
1		1		1	
1		1		1	
	1		1		1
1			1	1	
	1		1		1
1			1	1	
	1		1		1
1		1			1
	1		1		1
1			1	1	
	1		1		1
1			1	1	
	1		1		1
17	14	9	22	16	15
0.55	0.45	0.29	0.71	0.52	0.48

ANEXO VI:

BASE ENCUESTA
(31 registros)

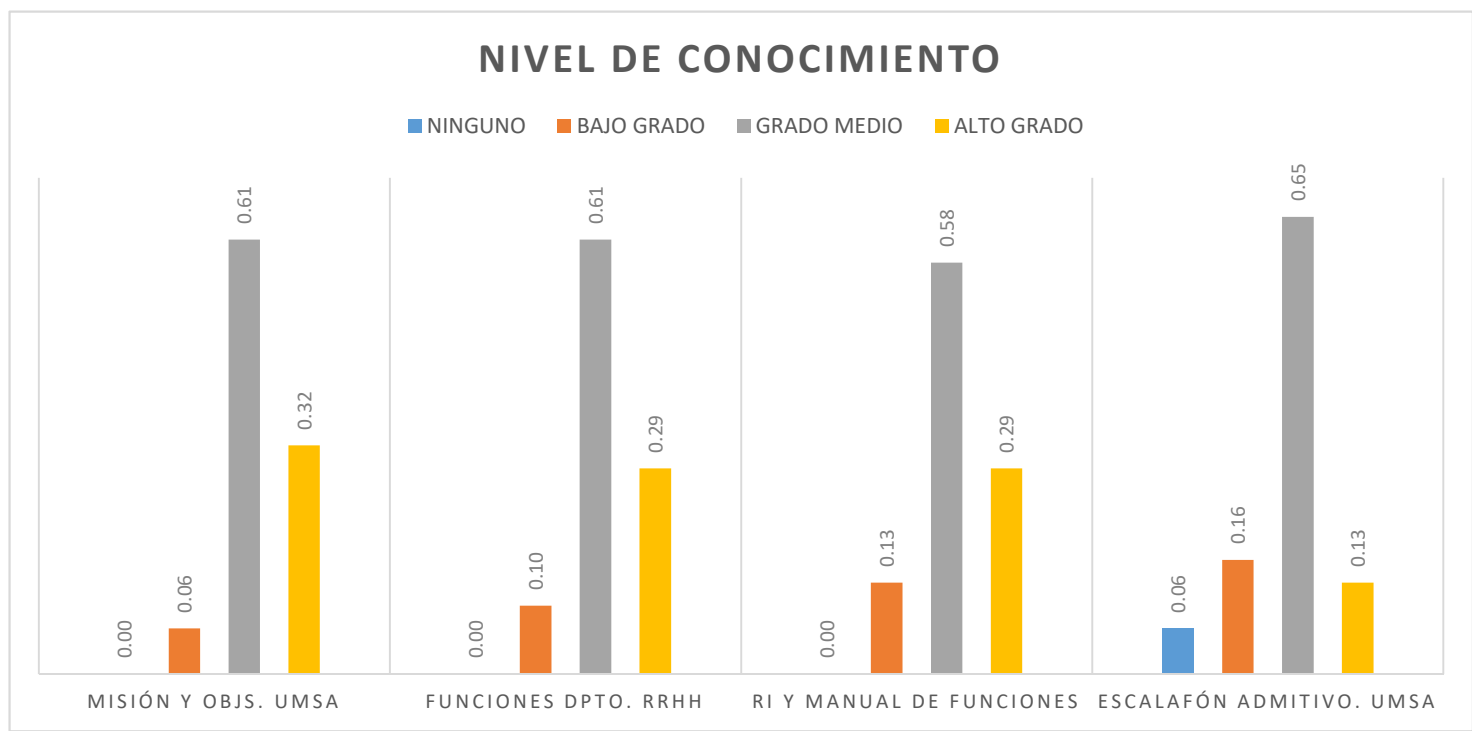
NIVEL DE CONOCIMIENTO	Misión y Obsj. UMSA	Funciones Dpto. RRHH	RI y Manual de Funciones	Escalafón Admitivo. UMSA
NINGUNO	0	0	0	2
BAJO GRADO	2	3	4	5
GRADO MEDIO	19	19	18	20
ALTO GRADO	10	9	9	4



ANEXO VI:

BASE ENCUESTA
(31 registros)

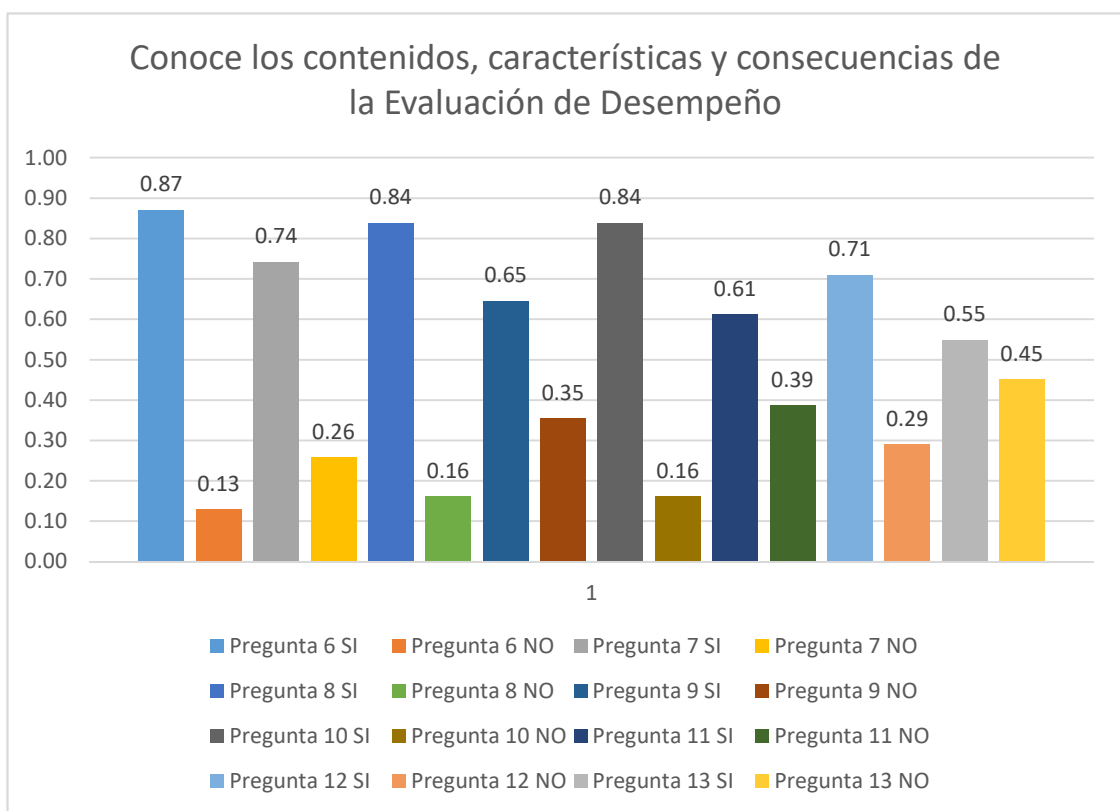
NIVEL DE CONOCIMIENTO	Misión y Objs. UMSA	Funciones Dpto. RRHH	RI y Manual de Funciones	Escalafón Admitivo. UMSA
NINGUNO	0.00	0.00	0.00	0.06
BAJO GRADO	0.06	0.10	0.13	0.16
GRADO MEDIO	0.61	0.61	0.58	0.65
ALTO GRADO	0.32	0.29	0.29	0.13



ANEXO VI:

BASE ENCUESTA
(31 registros)

Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
0.87	0.13	0.74	0.26	0.84	0.16	0.65	0.35	0.84	0.16	0.61	0.39	0.71	0.29	0.55	0.45



ANEXO VI:

BASE ENCUESTA
(31 registros)

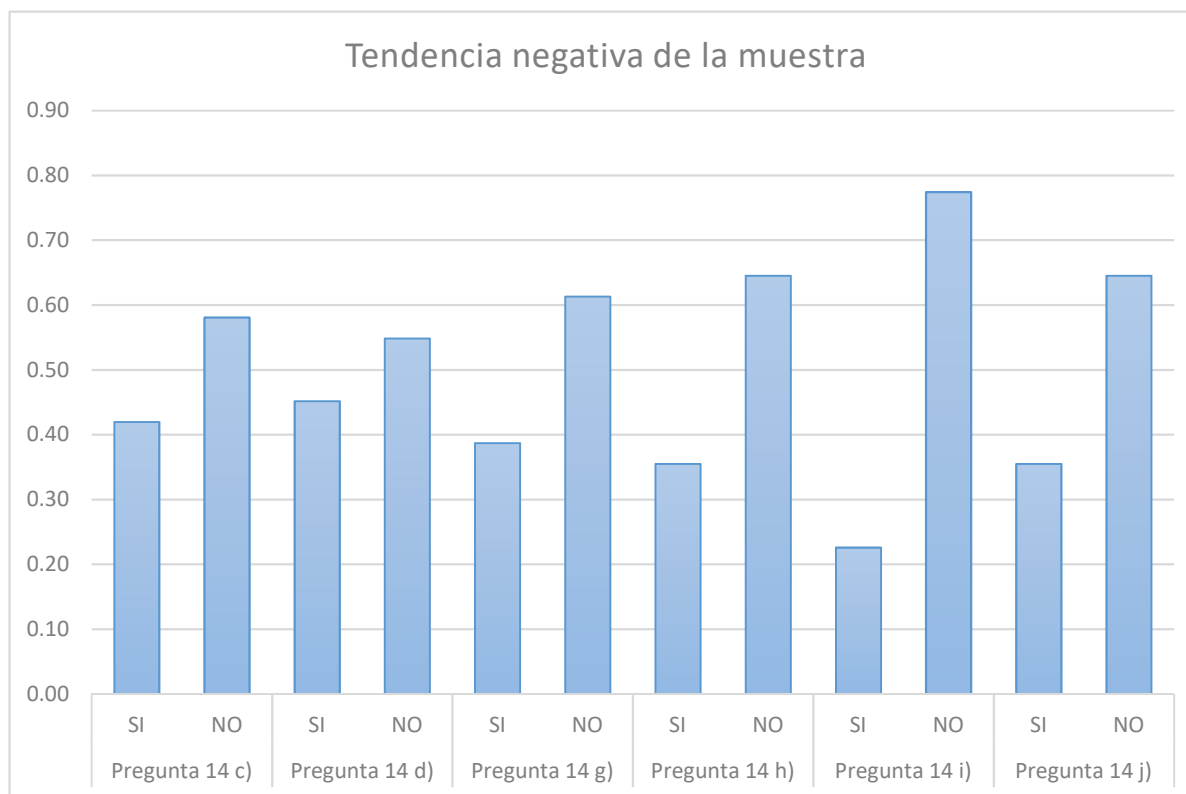
Pregunta 14 a)		Pregunta 14 b)		Pregunta 14 e)		Pregunta 14 f)		Pregunta 14 c)	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
0.68	0.32	0.87	0.13	0.68	0.32	0.74	0.26	0.42	0.58



ANEXO VI:

BASE ENCUESTA
(31 registros)

Pregunta 14 d)		Pregunta 14 g)		Pregunta 14 h)		Pregunta 14 i)		Pregunta 14 j)	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
0.45	0.55	0.39	0.61	0.35	0.65	0.23	0.77	0.35	0.65





NÓMINA DE PUNTOS DE ESCALAFÓN

OBTENIDO EN EL PROCESO DE ESCALAFÓN ADMINISTRATIVO

Nº	CI	PE 2018
1	62343	35
2	62367	35
3	97316	35
4	98217	30
5	110927	40
6	113217	35
7	125300	40
8	172615	35
9	172714	35
10	221075	30
11	236971	20
12	249657	30
13	275859	35
14	292399	35
15	293381	25
16	305538	25
17	306087	45
18	309155	35
19	317486	20
20	321225	30
21	326515	35
22	326981	30
23	344756	20
24	358603	25
25	364838	30
26	374850	30
27	377473	35
28	379477	30
29	385752	15
30	386061	35
31	388878	15
32	390918	25
33	391098	30
34	391845	30
35	394248	30
36	396696	30

Nº	CI	PE 2018
37	397427	30
38	411929	30
39	423758	30
40	426981	35
41	450141	30
42	455600	35
43	457067	35
44	457098	35
45	457952	25
46	460075	35
47	464283	30
48	465875	30
49	466477	30
50	466620	35
51	467879	30
52	468031	35
53	468888	25
54	471169	20
55	473953	30
56	474342	30
57	485941	30
58	486251	35
59	487293	40
60	487905	35
61	488965	25
62	489611	30
63	490387	35
64	491409	40
65	491782	35
66	493522	35
67	498403	35
68	498898	30
69	592244	30
70	605617	35
71	607828	25
72	617234	25

Nº	CI	PE 2018
73	621060	35
74	632810	35
75	635336	30
76	642322	20
77	656069	35
78	669400	40
79	671860	30
80	678702	10
81	814053	30
82	825829	35
83	830442	35
84	837292	20
85	853663	20
86	984256	35
87	1034631	45
88	1035512	30
89	1038649	35
90	1053727	40
91	1056569	35
92	1069829	20
93	1082199	35
94	1109735	35
95	1236656	35
96	1260904	35
97	1263424	30
98	1264747	35
99	1274172	35
100	1277294	35
101	1284093	35
102	1308293	10
103	1327141	40
104	1363548	30
105	1371533	50
106	1575659	35
107	1591288	30
108	1657618	40

Nº	CI	PE 2018
109	1687591	30
110	1730311	35
1392	1782710	35
111	1807522	40
112	1819060	35
113	1845025	35
114	1854711	35
115	1865008	40
116	2007562	25
117	2010583	20
118	2011778	30
119	2013932	30
120	2014719	30
121	2014756	35
122	2015003	30
123	2015134	30
124	2015140	30
125	2015554	40
126	2015791	30
127	2017057	35
128	2017365	15
129	2018769	25
130	2021023	25
131	2021062	40
132	2021318	40
133	2022809	25
134	2023488	35
135	2026962	35
136	2032883	30
137	2033377	30
138	2040091	30
139	2040240	35
140	2040297	35
141	2040747	35
142	2040857	30
143	2041561	30



Nº	CI	PE 2018
144	2042197	30
145	2042627	25
146	2043683	30
147	2044738	10
148	2046275	40
149	2046890	25
150	2049152	30
151	2049279	25
152	2050721	35
153	2053800	40
154	2053842	25
155	2054338	30
156	2054359	35
157	2054616	25
158	2054996	30
159	2056413	35
160	2056922	20
161	2057821	25
162	2058087	40
163	2058446	20
164	2059921	35
165	2064091	40
166	2064334	35
167	2064360	30
168	2064366	25
169	2066471	30
170	2068747	40
171	2079759	35
172	2083952	40
173	2097672	25
174	2121216	30
175	2130582	40
176	2140433	35
177	2141116	40
178	2141966	40
179	2145379	30
180	2150315	30
181	2155649	25
182	2156253	30
183	2159421	30
184	2188290	35
185	2190734	35

Nº	CI	PE 2018
186	2200265	35
187	2200530	35
188	2201473	35
189	2201533	40
190	2202857	30
191	2203718	40
192	2203808	25
193	2204364	25
194	2204387	35
195	2204719	35
196	2205004	30
197	2207850	30
198	2208209	35
199	2208316	35
200	2209679	35
201	2210304	40
202	2212131	35
203	2212218	35
204	2212650	35
205	2213003	25
206	2213263	30
207	2213325	50
208	2213477	30
209	2214544	35
210	2214802	20
211	2215750	30
212	2218069	35
213	2218869	30
214	2218872	35
1394	2218912	40
215	2219752	20
216	2219760	35
217	2220312	35
218	2222042	20
219	2222520	30
220	2226049	30
221	2226439	35
222	2227881	35
223	2227882	20
224	2230850	30
225	2231128	25
226	2231265	25

Nº	CI	PE 2018
227	2232396	35
228	2233246	30
229	2233344	45
230	2234724	25
231	2234962	35
232	2235437	30
233	2235541	30
234	2235651	40
235	2236480	30
236	2236704	35
237	2237309	40
238	2237531	35
239	2237999	10
240	2238795	25
241	2239174	35
242	2239380	35
243	2239667	35
244	2239732	30
245	2242162	20
246	2249002	35
247	2249041	45
248	2251544	40
249	2258930	25
250	2259031	45
251	2260230	40
252	2260234	35
253	2261888	25
254	2262687	40
255	2264207	30
256	2265143	25
257	2269875	40
258	2280546	30
259	2281209	45
260	2281948	35
261	2282768	40
262	2283623	30
263	2284548	30
264	2284692	30
265	2285742	30
266	2285789	40
267	2286143	30
268	2286287	35

Nº	CI	PE 2018
269	2287581	30
270	2288137	30
271	2290230	30
272	2290811	40
273	2290968	40
274	2290994	35
275	2291369	30
276	2291808	35
277	2292499	35
278	2292711	35
279	2295038	30
280	2295812	25
281	2296269	30
282	2296679	35
283	2297501	30
284	2298330	40
285	2298928	35
286	2298941	25
287	2301684	25
288	2302425	35
289	2302534	25
290	2303629	30
291	2303984	35
292	2304746	25
293	2305162	35
294	2305722	35
295	2306295	40
296	2306879	35
297	2307006	35
298	2307174	40
299	2307622	25
300	2308148	40
301	2308280	30
302	2308366	50
303	2309054	35
304	2309426	35
305	2309851	35
306	2309910	35
307	2310153	40
308	2310361	20
309	2310609	30
310	2310913	35



Nº	CI	PE 2018
311	2311137	35
312	2311778	40
313	2312052	35
314	2313683	35
315	2314313	30
316	2314703	25
317	2314767	20
318	2315904	30
319	2317705	20
320	2319368	30
321	2319549	30
322	2319858	35
323	2319873	20
324	2321628	35
325	2322605	40
326	2323595	40
327	2323716	25
328	2323952	30
329	2324438	20
330	2324803	30
331	2324917	30
332	2325020	40
333	2325745	30
334	2325874	15
335	2325973	35
336	2326187	30
337	2326301	30
338	2329324	35
339	2329531	40
340	2329605	30
341	2331452	30
342	2331656	25
343	2331659	40
344	2331681	40
345	2332003	30
346	2332195	30
347	2332281	30
348	2333021	40
349	2333031	25
350	2334365	25
351	2334796	30
352	2334999	30

Nº	CI	PE 2018
353	2335530	25
354	2335587	25
355	2335680	40
356	2335899	35
357	2336131	40
358	2336260	30
359	2336424	35
360	2336654	35
361	2336739	40
362	2336894	30
363	2336934	35
364	2338844	30
365	2339467	30
366	2339802	30
367	2340052	30
368	2340747	35
369	2340836	0
370	2346528	40
371	2347450	10
372	2350767	30
373	2351139	35
374	2352103	35
375	2355407	25
376	2355940	35
377	2356705	40
378	2358449	40
379	2359822	35
380	2359851	25
381	2362300	25
382	2362496	30
383	2362524	30
384	2363105	35
385	2364967	35
386	2366401	45
387	2368173	35
388	2368680	40
389	2369032	35
390	2369154	40
391	2370152	35
392	2370454	35
393	2370709	35
394	2370864	40

Nº	CI	PE 2018
395	2371732	20
396	2371786	35
397	2371924	10
398	2372079	25
399	2372434	35
400	2372565	30
401	2373448	35
402	2373906	40
403	2374886	25
404	2374889	35
405	2375110	35
406	2375359	35
407	2375520	35
408	2375682	25
409	2375694	20
410	2375924	35
411	2376288	30
412	2376310	35
413	2376543	35
414	2376756	30
415	2376905	35
416	2378476	35
417	2380093	35
418	2380522	25
419	2381430	35
420	2386459	25
421	2386470	30
422	2386505	15
423	2389899	15
424	2390819	35
425	2391224	35
426	2392097	30
427	2392521	30
428	2393058	25
429	2394475	35
430	2395932	25
431	2396636	40
432	2396873	40
433	2398156	35
434	2398635	35
435	2399063	35
436	2399146	20

Nº	CI	PE 2018
437	2399368	30
438	2402506	30
439	2403550	30
440	2410697	25
441	2427908	35
442	2429497	40
443	2429531	35
444	2430127	40
445	2430232	35
446	2430303	25
447	2430305	30
448	2432463	35
449	2440118	40
450	2440867	40
451	2441210	30
452	2441904	25
453	2442344	30
454	2443664	30
455	2443770	35
456	2444086	30
457	2444118	40
458	2444541	40
459	2445672	20
460	2447229	40
461	2447584	35
462	2447600	30
463	2447672	50
464	2447681	15
465	2448768	35
466	2448822	20
467	2449197	35
468	2449811	35
469	2450557	25
470	2450624	35
471	2451511	25
472	2451764	25
473	2453260	35
474	2453984	35
475	2454068	40
476	2454976	35
477	2455337	35
478	2455690	30



Nº	CI	PE 2018
479	2456088	45
480	2456529	30
481	2456910	40
482	2457770	35
483	2458568	15
484	2461559	40
485	2462070	30
486	2465810	25
487	2466433	35
488	2466787	35
489	2467122	20
490	2467194	30
491	2467318	40
492	2467898	35
493	2469151	35
494	2469387	35
495	2469718	30
496	2470918	35
497	2471262	40
498	2471281	30
499	2471393	30
500	2472141	45
501	2472419	35
502	2473093	40
503	2474436	40
504	2476011	40
505	2476802	25
506	2477351	35
507	2477890	30
508	2478556	25
509	2479068	20
510	2479328	35
511	2481686	35
512	2482590	25
513	2500287	40
514	2500343	40
515	2506335	40
516	2512849	35
517	2521139	30
518	2521796	40
519	2521992	30
520	2522157	15

Nº	CI	PE 2018
521	2522914	40
522	2523287	35
523	2524160	30
524	2525836	30
525	2526258	30
526	2526953	35
527	2527097	30
528	2527254	35
529	2527698	35
530	2527723	40
531	2528560	25
532	2529398	20
533	2531158	35
534	2533438	30
535	2533791	40
536	2533825	35
537	2535671	35
538	2535673	30
539	2536349	40
540	2536382	25
541	2536394	35
542	2536427	30
543	2536940	25
544	2537715	40
545	2538094	25
546	2538279	30
547	2538807	25
548	2541124	35
549	2544413	30
550	2547393	25
551	2551095	35
552	2552696	25
553	2553923	35
554	2559232	40
555	2559541	30
556	2573637	35
557	2573849	25
558	2589071	20
559	2599041	35
560	2600259	15
561	2600547	35
562	2601322	25

Nº	CI	PE 2018
563	2602679	40
564	2602965	20
565	2602983	25
566	2603569	40
567	2603831	35
568	2604443	35
569	2605049	35
570	2605886	40
571	2605935	40
572	2606165	30
573	2606528	35
574	2606689	35
575	2607253	30
576	2607662	35
577	2608001	40
578	2608353	15
579	2608521	30
580	2609796	30
581	2609996	35
582	2613244	35
583	2613402	25
584	2614767	20
585	2615268	40
586	2615308	45
587	2615398	35
588	2615591	35
589	2615902	20
590	2616158	40
591	2616277	35
592	2618013	35
593	2618281	30
594	2619003	40
595	2621806	40
596	2622003	25
597	2622336	35
598	2622351	40
599	2622436	35
600	2622523	25
601	2625680	30
602	2626290	40
603	2626631	10
604	2627881	15

Nº	CI	PE 2018
605	2628805	35
606	2629456	30
607	2630067	15
608	2630071	30
609	2630178	45
610	2631846	35
611	2634137	40
612	2635057	40
613	2635142	40
614	2635585	30
615	2635680	40
616	2635877	35
617	2636257	35
618	2636652	30
619	2637152	30
620	2637179	45
621	2638449	40
622	2638905	35
623	2639015	35
624	2639856	35
625	2642422	35
626	2644078	35
627	2658559	40
628	2658738	30
629	2658761	35
630	2659389	25
631	2661592	25
632	2661769	30
633	2665872	35
634	2666601	40
635	2666653	35
636	2668436	40
637	2675200	45
638	2675208	40
639	2675518	30
640	2680724	30
641	2681243	35
642	2682295	40
643	2682362	40
644	2682900	35
645	2684667	20
646	2684753	30



Nº	CI	PE 2018
647	2684927	30
648	2685253	30
649	2685948	30
650	2686132	35
651	2686252	35
652	2686775	30
653	2687573	30
654	2688458	35
655	2689284	45
656	2689311	35
657	2689349	40
658	2689909	40
659	2690282	35
660	2690535	35
661	2691143	30
662	2691479	35
663	2691608	45
664	2692116	20
665	2692385	20
666	2693999	30
667	2695030	25
668	2697138	40
669	2697368	40
670	2699550	35
671	2699744	35
672	2700715	30
673	2703595	10
674	2704103	20
675	2705118	30
676	2705976	35
677	2706336	45
678	2707613	50
679	2708931	35
680	2709134	40
681	2709542	40
682	2709585	45
683	2709970	35
684	2710181	20
685	2710203	30
686	2710570	35
687	2710811	20
688	2711413	25

Nº	CI	PE 2018
689	2713628	30
690	2713667	35
691	2714701	45
692	2714978	30
693	2715068	30
694	2715410	40
695	2715845	30
696	2717348	35
697	2717434	40
698	2718988	25
699	2719703	35
700	2720603	40
701	2722308	20
702	2724203	30
703	2724276	40
704	2724595	30
705	2726170	35
706	2727790	15
707	2731416	35
708	2733722	30
709	2736428	40
710	2740763	35
711	2758719	35
712	2765214	35
713	2789977	45
714	2878638	40
715	2960335	30
716	3052972	40
717	3063422	35
718	3068379	30
719	3070129	30
720	3072020	35
721	3079305	30
722	3079306	35
723	3079747	30
724	3080939	45
725	3084187	35
726	3093594	35
727	3097814	35
728	3100990	35
729	3103486	30
730	3104892	35

Nº	CI	PE 2018
731	3109761	40
732	3147281	30
733	3161508	35
734	3301730	35
735	3301747	35
736	3306008	35
737	3315979	30
738	3320642	35
739	3322053	40
740	3322105	50
741	3322130	35
742	3322346	30
743	3322400	35
744	3325495	35
745	3326182	30
746	3328696	35
747	3329652	40
748	3331108	25
749	3331418	25
750	3332726	40
751	3333399	35
752	3333895	20
753	3334191	40
754	3334532	50
755	3335413	35
756	3336075	25
757	3336204	40
758	3337304	25
759	3337554	35
760	3339746	30
761	3340727	30
762	3341960	35
763	3342657	30
764	3342917	35
765	3343272	30
766	3346217	40
767	3346290	45
768	3346510	35
769	3348940	30
770	3349117	25
771	3349277	40
772	3349922	30

Nº	CI	PE 2018
773	3350426	35
774	3351192	40
775	3353190	35
776	3353356	20
777	3353625	45
778	3353951	25
779	3354768	30
1398	3355589	30
780	3356763	30
781	3357915	25
782	3357981	35
783	3358228	45
784	3359101	40
785	3359428	35
786	3361011	40
787	3361060	55
788	3361373	40
789	3361766	35
790	3363536	40
791	3363651	45
792	3363699	30
793	3363836	35
794	3363995	35
795	3366954	25
796	3367022	35
797	3367023	25
798	3368955	45
799	3369050	40
800	3370617	35
801	3373608	30
802	3375267	50
803	3375534	40
804	3375858	25
805	3376659	35
806	3377424	45
807	3378839	35
808	3379715	15
809	3379849	35
810	3379940	25
811	3379958	30
812	3380534	30
813	3380630	45



Nº	CI	PE 2018
814	3383521	35
815	3384194	35
816	3384209	20
817	3384742	35
818	3385164	40
819	3385290	30
820	3385360	45
821	3385523	50
822	3386143	25
823	3386278	45
824	3387913	40
825	3388109	30
826	3388633	45
827	3389569	40
828	3389627	40
829	3390220	25
830	3390403	20
831	3390511	35
832	3391612	30
833	3391792	40
834	3391968	30
835	3392433	35
836	3392619	35
837	3393475	35
838	3393926	40
839	3394009	40
840	3395209	25
841	3397193	50
842	3398411	20
843	3400507	35
844	3401140	25
845	3401278	40
846	3401798	30
847	3403771	30
848	3407381	35
849	3407967	30
850	3410663	35
851	3418611	30
852	3420272	35
853	3422070	50
854	3422465	40
855	3426150	40

Nº	CI	PE 2018
856	3427136	35
857	3428170	10
858	3428445	30
1401	3428711	35
859	3429462	30
860	3430211	30
861	3432303	30
862	3432354	35
863	3432586	15
864	3432844	40
865	3433617	35
866	3435888	40
867	3436145	40
868	3436527	30
869	3436859	25
870	3437322	25
871	3438625	25
872	3438717	35
873	3438997	35
874	3439238	35
875	3439669	30
876	3440459	35
877	3440817	45
878	3440908	35
879	3441882	40
880	3443612	20
881	3444662	35
882	3446349	40
883	3449036	35
884	3449222	30
885	3449523	30
886	3450940	40
887	3451258	40
888	3453036	25
889	3453251	50
890	3453266	45
891	3455068	25
892	3455078	30
893	3455265	30
894	3455536	40
895	3455854	45
896	3456908	35

Nº	CI	PE 2018
897	3458014	50
898	3458895	40
899	3459783	40
900	3460505	40
901	3462393	35
902	3462575	40
903	3462870	35
904	3465686	40
905	3470492	35
906	3470654	35
907	3471668	40
908	3474574	35
909	3475194	40
910	3476282	30
911	3478493	30
912	3478803	45
913	3480588	35
914	3480608	30
915	3480684	40
916	3480820	35
917	3481735	25
918	3482067	35
919	3482246	40
920	3482263	45
921	3482497	30
922	3484461	30
923	3485675	35
924	3487152	40
925	3487432	40
926	3488551	40
927	3488803	35
928	3491964	50
929	3493340	40
930	3494596	40
931	3495016	40
932	3495511	40
933	3496814	55
934	3496852	40
935	3497567	35
936	3498517	45
937	3499046	30
938	3499302	30

Nº	CI	PE 2018
939	3499999	45
940	3506040	35
941	3524489	40
942	3527379	40
943	3529133	40
944	3600053	45
945	3663793	45
946	3663922	40
947	3673838	25
948	3688235	35
949	3698193	40
950	3702642	40
951	3762463	35
952	3856215	35
953	3856537	40
954	3961580	45
955	3999442	35
956	3999645	45
957	4008293	50
958	4069407	45
959	4240528	10
960	4246162	40
961	4250743	30
962	4251673	40
963	4252263	40
964	4252530	40
965	4254576	35
966	4254787	45
967	4256899	35
968	4258526	35
969	4260397	40
970	4260475	40
971	4261907	35
972	4262433	35
973	4263198	45
974	4263212	35
975	4263530	30
976	4263735	35
977	4264566	30
978	4264642	35
979	4264867	30
980	4265015	30



Nº	CI	PE 2018
981	4265279	40
982	4266481	40
983	4266738	20
984	4267232	25
985	4267885	35
986	4268611	40
987	4268980	35
988	4269377	35
989	4270014	35
990	4271281	40
991	4271892	35
992	4272256	45
993	4272498	55
994	4273192	45
995	4274309	40
996	4275828	35
997	4277517	35
998	4277626	40
999	4279831	30
1000	4280790	45
1001	4280887	40
1002	4282914	35
1003	4283171	30
1004	4283483	40
1005	4283810	35
1006	4283900	45
1007	4284292	35
1008	4285278	35
1009	4286027	50
1010	4287056	35
1011	4287397	35
1012	4288613	35
1013	4288744	15
1014	4289412	35
1015	4290163	35
1016	4290229	35
1017	4297234	35
1018	4298023	30
1019	4298965	40
1020	4299256	45
1021	4301125	40
1022	4302044	35

Nº	CI	PE 2018
1023	4302095	40
1024	4305397	45
1025	4306836	50
1026	4306840	45
1027	4307591	40
1028	4307768	30
1029	4308144	55
1030	4308906	45
1031	4311879	35
1032	4313439	30
1033	4313840	40
1034	4314391	40
1035	4314428	30
1036	4315102	35
1037	4316226	40
1038	4317727	40
1039	4317966	45
1040	4318587	25
1041	4319290	35
1042	4321314	40
1043	4323829	20
1044	4326414	35
1045	4329529	25
1046	4330001	45
1047	4330286	20
1048	4331407	25
1049	4333193	40
1050	4333759	25
1051	4335690	45
1052	4335798	40
1053	4336065	45
1054	4337414	15
1055	4363685	35
1056	4365854	35
1057	4366883	35
1058	4370363	35
1059	4370752	30
1060	4374485	30
1061	4377287	45
1062	4378923	15
1063	4463446	35
1064	4658804	25

Nº	CI	PE 2018
1065	4681904	30
1066	4741477	45
1067	4741720	40
1068	4741930	45
1069	4743547	20
1070	4744790	35
1071	4745006	40
1072	4745541	25
1073	4745839	20
1074	4746306	40
1075	4746566	35
1076	4746765	40
1077	4747958	35
1078	4748543	35
1079	4749269	30
1080	4749696	35
1081	4752520	40
1082	4753839	35
1083	4756018	40
1084	4756527	40
1085	4758981	30
1086	4760728	35
1087	4761326	40
1088	4761565	35
1089	4761731	35
1090	4762819	45
1091	4764713	40
1092	4766666	35
1093	4767145	25
1094	4770805	40
1095	4772940	40
1096	4773135	40
1097	4773218	30
1098	4773540	40
1099	4774461	35
1100	4774548	40
1101	4775349	35
1102	4775661	45
1103	4775979	45
1104	4778680	25
1105	4778701	30
1106	4778950	35

Nº	CI	PE 2018
1107	4779008	40
1108	4781613	40
1109	4784424	35
1110	4784899	35
1111	4786185	45
1112	4786514	45
1113	4787478	35
1114	4790182	25
1115	4791157	40
1116	4791212	25
1117	4791855	35
1118	4792154	45
1119	4792243	20
1120	4792764	35
1121	4795968	30
1122	4796439	40
1123	4796757	30
1124	4798007	35
1125	4798231	25
1126	4798515	35
1127	4798962	45
1128	4800452	40
1129	4800515	40
1130	4801467	35
1131	4801971	35
1132	4802025	30
1133	4802037	20
1134	4802899	40
1135	4803912	25
1136	4805065	25
1137	4808095	35
1138	4808539	45
1139	4809948	35
1140	4813567	45
1141	4814286	40
1142	4814825	35
1143	4816243	35
1144	4816588	40
1145	4817260	45
1146	4819243	45
1147	4819866	40
1148	4820520	35



Nº	CI	PE 2018
1149	4822033	45
1150	4823641	45
1151	4824802	40
1152	4827195	50
1153	4831905	35
1154	4832114	40
1155	4832221	30
1156	4832307	40
1157	4833760	35
1158	4834714	20
1159	4834915	35
1160	4836985	45
1161	4839252	35
1162	4839782	40
1163	4840693	20
1164	4843142	40
1165	4843530	35
1166	4850189	40
1167	4851984	40
1168	4851994	35
1169	4853322	50
1170	4854001	35
1171	4861407	35
1172	4872108	35
1173	4873746	40
1174	4875231	30
1175	4875273	45
1176	4876077	45
1177	4876097	40
1178	4876365	45
1179	4876935	40
1180	4878273	40
1181	4881748	40
1182	4882606	35
1183	4882652	40
1184	4883238	35
1185	4884590	45
1186	4887280	45
1187	4888034	40
1188	4888794	35
1189	4889028	35
1190	4892082	30

Nº	CI	PE 2018
1191	4894364	40
1192	4895421	35
1193	4896038	40
1194	4902482	40
1195	4903616	40
1196	4906825	40
1197	4907149	30
1198	4907264	20
1199	4909947	35
1200	4914928	30
1201	4915874	30
1202	4916708	45
1203	4918116	45
1204	4921289	55
1205	4925859	45
1206	4926805	45
1207	4927654	40
1208	4929071	30
1209	4929651	45
1210	4931894	40
1211	4934285	40
1212	4934411	30
1213	4934844	35
1214	4938260	25
1215	4942874	50
1216	4947703	30
1217	4948281	35
1218	4948607	30
1219	4950108	35
1220	4950636	25
1221	4950724	30
1222	4950985	35
1223	4952740	40
1224	4952913	40
1225	4952973	35
1226	4956029	35
1227	4964704	30
1228	4974519	40
1229	4981897	50
1230	4985860	55
1231	4988926	50
1232	4992300	35

Nº	CI	PE 2018
1233	4993311	20
1234	4996049	55
1235	4997678	40
1236	5002961	35
1237	5011088	40
1238	5061502	25
1239	5416505	35
1240	5472991	35
1241	5733992	30
1242	5739549	30
1243	5815000	35
1244	5942256	40
1245	5942993	35
1246	5944123	40
1247	5945862	40
1248	5949014	30
1249	5949125	60
1250	5950525	35
1251	5950897	40
1252	5952229	45
1253	5960520	30
1254	5960652	45
1255	5965266	35
1256	5965370	35
1257	5966224	55
1258	5969675	35
1259	5978081	50
1260	5978761	35
1261	5980770	40
1262	5997886	30
1263	6001280	50
1264	6001413	40
1265	6005450	35
1266	6011450	35
1267	6011684	50
1268	6012372	30
1269	6014381	45
1270	6014932	30
1271	6015457	35
1272	6016914	35
1273	6017237	55
1274	6018541	50

Nº	CI	PE 2018
1275	6023853	50
1276	6027203	30
1277	6028626	40
1278	6050741	50
1279	6062600	50
1280	6069337	50
1281	6082795	45
1282	6085485	35
1283	6095105	50
1284	6095567	40
1285	6097435	40
1286	6097711	40
1287	6097962	40
1288	6100464	35
1289	6103640	35
1290	6104210	40
1291	6107273	40
1292	6109657	50
1293	6114284	35
1294	6116065	35
1295	6117343	40
1296	6117653	45
1297	6120668	40
1298	6121194	25
1299	6125059	35
1300	6125260	35
1301	6126102	45
1302	6130296	35
1303	6130926	35
1304	6138746	45
1305	6140389	35
1306	6143591	40
1307	6147366	35
1308	6149055	40
1309	6150792	40
1310	6154348	45
1311	6154849	35
1312	6156502	45
1313	6157296	30
1314	6157548	25
1315	6159713	35
1316	6172517	35



Nº	CI	PE 2018
1317	6175095	40
1318	6175270	25
1319	6179366	40
1320	6180012	40
1321	6180515	35
1322	6181557	35
1323	6182608	40
1324	6186003	35
1325	6189991	45
1326	6190608	40
1327	6193476	35
1328	6195100	30
1329	6197464	40
1330	6199012	50
1331	6199284	35
1332	6205915	40
1333	6720962	40
1334	6721527	35
1335	6723871	35
1336	6725750	60
1337	6726427	30
1338	6729008	40
1339	6731851	40
1340	6733820	55
1341	6735708	35
1342	6738715	45
1343	6746824	35
1344	6752365	45
1345	6764546	30
1346	6768311	30
1347	6769231	45
1348	6781014	45
1349	6785121	45
1350	6801535	25
1351	6804905	30
1352	6806276	35
1353	6807955	40
1354	6810044	50
1355	6811886	20
1356	6827001	20
1357	6827176	25
1358	6835172	30

Nº	CI	PE 2018
1359	6839534	40
1360	6848865	40
1361	6860521	35
1362	6870694	40
1363	6871793	30
1364	6872655	15
1365	6874112	50
1366	6897404	35
1367	6915908	30
1368	6979056	35
1369	6987578	40
1370	7049580	45
1371	7079625	40
1372	7501051	30
1373	8279053	35
1374	8291907	35
1375	8301300	25
1376	8304704	30
1377	8305046	25
1378	8305938	45
1379	8310775	35
1380	8365563	35
1381	8443936	45
1382	8461717	60
1383	9092339	35
1384	9216458	25
1385	9998330	20
1386	10017852	45
1387	10025094	25
1388	10937066	45
1389	1254627-1P	25
1390	1256969-1S	50
1391	1316563-1R	25
1393	2170491-1M	35
1395	2458858-1H	40
1396	2642586-1J	40
1397	2660892-1V	30
1399	3361000-1V	40
1400	3407134-1P	40
1402	411935-28	10
1403	471141-1T	30
1404	4980869-1B	35



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN – CONOCIMIENTOS ESCALAFÓN GESTIÓN 2018

INSTRUCTIVO: Para el llenado del presente formulario serán considerados los documentos que se hallen archivados, verificados y sistematizados en la carpeta personal del trabajador administrativo, el mismo será completado por los miembros de la Comisión de Escalafón, considerando los aspectos descritos en el Reglamento de Escalafón, Instructivo N° 1 y las Tablas de Calificación de Conocimientos.

Nombre del funcionario(a): _____ Cargo: _____
Unidad de Trabajo: _____ Nivel: _____ Ítem: _____

1. EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA (CERTIFICADOS, DIPLOMAS O TÍTULOS DE PROFESIONALIZACIÓN DE INSTITUTOS O ACADEMIAS – NORMAL SUPERIOR)

ESTUDIOS NO UNIVERSITARIOS	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Estudios de 3 a 11 meses		
Estudios de 1 año		
Estudios de 2 años		
Estudios de 3 años		
Estudios de 4 años o más		
SUB TOTAL		

2. EDUCACIÓN UNIVERSITARIA Y NIVEL TÉCNICO SUPERIOR

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	PUNTAJE	OBSERVACIONES
1er. Año vencido (dos semestres)		
2do. Año vencido (dos semestres)		
3er. Año vencido (dos semestres)		
4to. Año vencido (dos semestres)		
5to. Año vencido (dos semestres)		
Nivel Técnico Superior (con Diploma Académico)		
Nivel Licenciatura (con Diploma Académico)		
Postgrado - Nivel Diplomado (con Diploma)		
Postgrado - Nivel Especialidad (con Título)		
Postgrado - Nivel Maestría (con Título)		
Postgrado - Nivel Doctorado (con Título)		
SUB TOTAL		



FORMULARIO DE CALIFICACIÓN – CRÉDITOS ADICIONALES ESCALAFÓN GESTIÓN 2018

1. PUBLICACIONES

	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Libro Editado		
Trabajos de Investigación		
Publicaciones en Revistas Especializadas o Periódicos de Circulación Nacional		
SUB TOTAL		

2. DISERTACIONES Y EXPOSICIONES

	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Disertante o Expositor en Seminarios, Cursos, Talleres, etc.		
SUB TOTAL		

3. OTRAS ACTIVIDADES

	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Actividad acreditada con certificado		
SUB TOTAL		

4. MÉRITOS Y DEMÉRITOS

	PUNTAJE	OBSERVACIONES
Resoluciones y/o Memorandos de Felicitación		
Cartas y/o Certificados de Agradecimiento o Felicitación, relacionados con sus funciones		
Documentos de Felicitación y/o reconocimiento de apoyo no relacionados con su función		
Memorandos de llamada de atención y otros documentos que reflejen un mal desempeño en sus funciones		
SUB TOTAL		
TOTAL		



**ESCALAFÓN ADMINISTRATIVO
 GESTIÓN 2018**

ACTA FINAL DE CALIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO

En fecha se procedió a la valoración final de los Factores de Calificación del trabajador administrativo
 obteniendo la siguiente puntuación:

FACTORES:	PUNTAJE TOTAL
F.D. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
F.C. CALIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS
N.E. TOTAL NOTA DE EVALUACIÓN Sumatoria (F.D. + F.C.)	=====
C.A. CRÉDITOS ADICIONALES
N.F.E. NOTA FINAL DE EVALUACIÓN Sumatoria (N.E. + C.A.)	=====
P.E. TOTAL PUNTOS DE ESCALAFÓN	=====

COMISIÓN DE ESCALAFÓN

.....

.....

.....



ESCALAFÓN 2018
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL SERVICIO (A)

I. Datos generales del trabajador administrativo

Nombres y Apellidos:			
Unidad:			
Fecha:			
Cargo:	Nivel:	Item:	Puntaje:

ESCALA DE CALIFICACIÓN				
1	2	3	4	5
INADMISIBLE Rendimiento que no se puede tolerar	INSUFICIENTE Rendimiento inferior al mínimo	SUFICIENTE Rendimiento aceptable	BUENO Rendimiento Adecuado	OPTIMO Rendimiento Sobresaliente

Instrucciones para el llenado del formulario

Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, se recomienda al Jefe Inmediato (evaluador) considerar lo señalado a continuación:

- Completará en cada recuadro del Formulario de Evaluación, la valoración que corresponda de acuerdo a la escala de calificación establecida del 1 al 5.
- Evaluará el desempeño del trabajador de la forma más objetiva posible, evitando sentimientos de simpatía o antipatía y prejuicios personales. No considerará sucesos recientes o aislados que desvirtúen el sentido integral de la evaluación.
- Concluido la evaluación, indefectiblemente hará conocer los resultados obtenidos al trabajador, para fines de retroalimentación y mejora continua. Asimismo, solicitará la firma del evaluado en el Formulario, como constancia de haber conocido su evaluación. En caso de existir desacuerdo colocará de forma manuscrita, las razones argumentadas por el funcionario.
- Como responsable de la evaluación, firmará en los Formularios y solicitará el visto bueno al Superior Jerárquico de la unidad académica y/o administrativo.
- La presente evaluación corresponde al periodo (octubre 2017 a septiembre 2018).

II. Factores de evaluación

CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1) Desarrolla de manera eficiente su trabajo y con un mínimo de errores.					
2) Establece prioridades en la ejecución de su trabajo y cumple con los plazos previstos.					
3) Utiliza la ropa de trabajo asignado para sus labores.					
4) Se capacita para obtener nuevas habilidades y conocimientos que mejoren su rendimiento laboral.					
5) Mantiene su área de trabajo ordenado.					
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	1	2	3	4	5
6) Utiliza con eficiencia, eficacia y economía los recursos Institucionales asignados.					
7) Cumple eventualmente otras tareas asignadas, de acuerdo a instrucciones superiores.					
8) Vela por el cuidado de los equipos, materiales y documentación que está a su cargo.					
9) Es disciplinado en su horario de ingreso y permanece en su fuente de trabajo.					
10) Colabora proporcionando información adecuada y sencilla de la unidad.					
ACTITUD	1	2	3	4	5
11) Es proactivo y asume responsabilidades propias de su cargo.					
12) Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, son buenas.					
13) Es una persona consecuente y coherente.					
14) Influye positivamente en su entorno laboral.					
15) Sus acciones transmiten confianza y credibilidad.					

OBSERVACIONES.

Evaluado

Jefe Inmediato (Evaluador)

Superior Jerárquico
Vo. Bo.



ESCALAFÓN 2018
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL ADMINISTRATIVO (B)

I. Datos generales del trabajador administrativo

Nombres y Apellidos:			
Unidad:			
Fecha:			
Cargo:	Nivel:	Item:	Puntaje:

ESCALA DE CALIFICACIÓN				
1	2	3	4	5
INADMISIBLE Rendimiento que no se puede tolerar	INSUFICIENTE Rendimiento inferior al mínimo	SUFICIENTE Rendimiento aceptable	BUENO Rendimiento Adecuado	OPTIMO Rendimiento Sobresaliente

Instrucciones para el llenado del formulario

Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, se recomienda al Jefe Inmediato (evaluador) considerar lo señalado a continuación:

- Completará en cada recuadro del Formulario de Evaluación, la valoración que corresponda de acuerdo a la escala de calificación establecida del 1 al 5.
- Evaluará el desempeño del trabajador de la forma más objetiva posible, evitando sentimientos de simpatía o antipatía y prejuicios personales. No considerará sucesos recientes o aislados que desvirtúen el sentido integral de la evaluación.
- Concluido la evaluación, indefectiblemente hará conocer los resultados obtenidos al trabajador, para fines de retroalimentación y mejora continua. Asimismo, solicitará la firma del evaluado en el Formulario, como constancia de haber conocido su evaluación. En caso de existir desacuerdo colocará de forma manuscrita, las razones argumentadas por el funcionario.
- Como responsable de la evaluación, firmará en los Formularios y solicitará el visto bueno al Superior Jerárquico de la unidad académica y/o administrativo.
- La presente evaluación corresponde al periodo (octubre 2017 a septiembre 2018).

II. Factores de evaluación

CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1) Desarrolla de manera eficiente su trabajo y con un mínimo de errores.					
2) Establece prioridades en la ejecución de su trabajo y cumple con los plazos previstos.					
3) Utiliza normas y procedimientos adecuados para elevar la calidad de su trabajo.					
4) Se capacita para obtener nuevas habilidades y conocimientos que mejoren su rendimiento laboral.					
5) Tiene orden, planifica y organiza su trabajo.					
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	1	2	3	4	5
6) Utiliza con eficiencia, eficacia y economía los recursos Institucionales asignados.					
7) Cumple eventualmente otras tareas asignadas, de acuerdo a instrucciones superiores.					
8) Vela por el cuidado de los equipos, materiales y documentación que está a su cargo.					
9) Tiene disciplina en los horarios de ingreso y permanece en su lugar de trabajo.					
10) Colabora con la ejecución de trabajos de la unidad, sin afectar las funciones propias de su cargo.					
ACTITUD	1	2	3	4	5
11) Es proactivo y asume responsabilidades por el cargo que ocupa.					
12) Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, son buenas.					
13) Es una persona consecuente y coherente en el ejercicio de sus funciones.					
14) Influye positivamente en su entorno laboral.					
15) Sus acciones transmiten confianza y credibilidad.					

OBSERVACIONES.

Evaluado

Jefe Inmediato (Evaluador)

Superior Jerárquico
Vo. Bo.



ESCALAFÓN 2018
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL MANDO MEDIO, PROFESIONAL, TÉCNICO OPERATIVO (C)

I. Datos generales del trabajador administrativo

Nombres y Apellidos:			
Unidad:			
Fecha:			
Cargo:	Nivel:	Item:	Puntaje:

ESCALA DE CALIFICACIÓN				
1	2	3	4	5
INADMISIBLE Rendimiento que no se puede tolerar	INSUFICIENTE Rendimiento inferior al mínimo	SUFICIENTE Rendimiento aceptable	BUENO Rendimiento Adecuado	OPTIMO Rendimiento Sobresaliente

Instrucciones para el llenado del formulario

Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, se recomienda al Jefe Inmediato (evaluador) considerar lo señalado a continuación:

- Completará en cada recuadro del Formulario de Evaluación, la valoración que corresponda de acuerdo a la escala de calificación establecida del 1 al 5.
- Evaluará el desempeño del trabajador de la forma más objetiva posible, evitando sentimientos de simpatía o antipatía y prejuicios personales. No considerará sucesos recientes o aislados que desvirtúen el sentido integral de la evaluación.
- Concluido la evaluación, indefectiblemente hará conocer los resultados obtenidos al trabajador, para fines de retroalimentación y mejora continua. Asimismo, solicitará la firma del evaluado en el Formulario, como constancia de haber conocido su evaluación. En caso de existir desacuerdo colocará de forma manuscrita, las razones argumentadas por el funcionario.
- Como responsable de la evaluación, firmará en los Formularios y solicitará el visto bueno al Superior Jerárquico de la unidad académica y/o administrativo.
- La presente evaluación corresponde al periodo (octubre 2017 a septiembre 2018).

II. Factores de evaluación

CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1) Desarrolla de manera eficiente su trabajo y con un mínimo de errores.					
2) Establece prioridades en la ejecución de su trabajo y cumple con los plazos previstos.					
3) Utiliza la normativa y aplica procedimientos para ejecutar las tareas asignadas a su cargo.					
4) Se capacita para adquirir conocimientos y habilidades que mejoren su rendimiento laboral.					
5) Planifica, organiza y dirige adecuadamente al personal bajo dependencia.					
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	1	2	3	4	5
6) Utiliza con eficiencia, eficacia y economía los recursos Institucionales asignados.					
7) Coadyuva en el logro de resultados propuestos, en consenso con su inmediato superior.					
8) Vela por el cuidado de los equipos, materiales y documentación que está a su cargo.					
9) Cuando es necesario, trabaja en horario extraordinario para alcanzar resultados programados.					
10) Colabora con la ejecución de trabajos de la unidad, sin afectar las funciones propias de su cargo.					
ACTITUD	1	2	3	4	5
11) Es proactivo y asume responsabilidades por el cargo que ocupa.					
12) Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, son buenas.					
13) Es una persona consecuente y coherente en el ejercicio de sus funciones.					
14) Influye positivamente en su entorno laboral.					
15) Sus acciones transmiten confianza y credibilidad.					

OBSERVACIONES.

Evaluado

Jefe Inmediato (Evaluador)

Superior Jerárquico
Vo. Bo.