

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**"EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION
DE PERSONAL A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL
SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS EN LOS AMBITOS DE
CAPACITACION PRODUCTIVA Y REGISTRO"**

Postulantes: **Jenny Rita Laura Siñani**
 Silvia Judith Mamani Velásquez

Tutores: **Lic. Carlos Vidaurre**
 Lic. Eduardo Montes

LA PAZ - BOLIVIA
2006

DEDICATORIA

A toda mi familia, con mucho amor y gratitud, que sin su apoyo no habría sido posible realizarlo, especialmente a mis padres que cumplen uno de sus sueños.

SILVIA

*Todo el esfuerzo y lo mejor de este trabajo
A Dios y a mis padres a quines debo todo,
por su comprensión apoyo y cariño.
A mis hermanas*

JENNY



AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial para el Ing. Ramiro Carrasco, Director Técnico del Servicio Departamental de Caminos La Paz, al igual que a su personal por la visión de lograr una institución de servicios eficiente y de alta calidad y su política de apoyo a la investigación.

De la misma manera una mención especial para nuestros tutores Lic. Carlos Vidaurre y Lic. Eduardo Montes, por el tiempo dedicación, conocimientos y experiencia profesional, dedicados a este trabajo.



CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

	Pág.
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACION.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	5
1.6 ALCANCE.....	6
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.7.1 Método Deductivo.....	6
1.7.2 Método Inductivo.....	7
1.7.3 Tipo de Investigación.....	7
1.8 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	7
1.8.1 Investigación de Campo.....	7
1.8.2 Investigación Bibliográfica Documental.....	8

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 ADMINISTRACION.....	9
2.1.1 Concepto.....	9
2.1.2 Tipos.....	9
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	10
2.2.1 Concepto.....	10
2.2.2 Características.....	10
2.2.3 Funciones Administrativas.....	11
2.2.3.1 Planeación.....	11
2.2.3.1.1 Jerarquía de planes.....	11
2.2.4.2 Organización.....	13



2.2.4.3	Integración de personal.....	13
2.2.4.4	Coordinación.....	14
2.2.4.5	Dirección.....	14
2.2.4.6	Control.....	14
2.3	EFICIENCIA vs. EFICACIA.....	15
2.4	ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	16
2.4.1	Concepto.....	16
2.4.2	Objetivo fundamental.....	16
2.5	SISTEMA.....	16
2.5.1	Concepto.....	16
2.5.2	Características.....	16
2.5.3	Principios.....	17
2.5.4	Administración de personal como un sistema.....	17
2.5.5	Tipos de sistemas.....	18
2.5.5.1	Sistema operativo.....	18
2.5.5.2	Sistema de administración.....	18
2.5.5.2.1	Clasificación de los sistemas de administración.....	18
2.6	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	19
2.6.1	Concepto.....	19
2.6.2	Objetivo.....	19
2.6.3	Subsistemas.....	19
2.6.3.1	Dotación de personal.....	20
2.6.3.2	Evaluación de desempeño.....	20
2.6.3.3	Capacitación productiva.....	20
2.6.3.4	Movilidad funcionaria.....	21
2.6.3.5	Registro.....	21
2.7	ADMINISTRACION PÚBLICA.....	22
2.7.1	Concepto.....	22
2.7.2	Objetivo.....	22
2.8	REGLAMENTOS.....	22
2.8.1	Concepto.....	22



2.8.2	Tipos.....	23
2.8.2.1	Reglamento Específico.....	23
2.8.2.2	Reglamento Interno.....	23
2.9	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
2.9.1	Concepto.....	23
2.9.2	Principios.....	24
2.9.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	26
2.9.3.1	Perspectiva de cliente.....	26
2.9.3.2	Perspectiva financiera.....	27
2.9.3.3	Perspectiva de proceso interno.....	27
2.9.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	27
2.9.4	Indicadores.....	28
2.9.5	Mapa Estratégico.....	

CAPITULO III MARCO LEGAL

3.1	LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL 1178 (SAFCO).....	29
3.1.1	Aspectos Generales.....	29
3.1.2	Ámbito de aplicación.....	29
3.1.3	Finalidad.....	30
3.2	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	30
3.3	DECRETO SUPREMO 26115 (21 DE MARZO 2001).....	31
3.3.1	Objeto.....	31
3.4	DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS INTERRELACIONADOS CON EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	31
3.4.1	Sistema de Programación de Operaciones.....	31
3.4.2	Sistema de Organización Administrativa.....	32
3.4.3	Sistema de Presupuestos.....	32



3.5	REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	32
3.6	REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL.....	33
3.7	RELACION ENTRE EL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO Y EL REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL	34
3.8	RELACION ENTRE NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	34

CAPITULO IV MARCO INSTITUCIONAL

4.1.	ANTECEDENTES.....	35
4.2.	NATURALEZA	36
4.3.	MISIÓN	36
4.4.	OBJETIVOS.....	37
4.4.1	Objetivos Generales.....	37
4.5.1	Objetivos Específicos.....	37
4.6	ATRIBUCIONES.....	38
4.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
4.8	AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	40
4.8.1	Unidad de Recursos Humanos.....	40
4.9	PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS.....	41
4.10	ASPECTOS SOCIALES.....	42
4.10.1	Area social de la Institución.....	42

CAPITULO V MARCO PRÁCTICO

5.1	INTRODUCCION.....	43
5.2	RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	43
5.2.1	Investigación de Campo (Información Primaria).....	43



5.2.2	Investigación Documental (Información Secundaria).....	44
5.3	METODOLOGIA DESARROLLADA.....	44
5.3.1	Método Deductivo.....	44
5.3.2	Método Inductivo.....	45
5.3.3	Tipo de investigación.....	45
5.4	DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO.....	46
5.4.1	Proceso de Investigación.....	46
5.4.1.1	Unidad de análisis.....	46
5.4.1.2	Población.....	47
5.4.1.3	Muestra.....	47
5.4.1.3.1	Tamaño de la Muestra.....	47
5.4.1.3.2	Procedimiento de selección de la muestra.....	48
5.4.2	RECOLECCION DE DATOS.....	49
5.4.2	Observación.....	50
5.4.3	Encuesta.....	50
5.4.4	Entrevista.....	50
5.4.5	Cuestionario.....	51
5.4.3	DETERMINACION DE VARIABLES	51
5.4.4	Análisis Retrospectivo.....	52
5.4.5	Análisis y Evaluación de la Información de Campo	54
5.5	ANALISIS CAUSA EFECTO.....	75
	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	81

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1	INTRODUCCION.....	82
6.2	ESTRUCTURA METODOLOGICA DE LA PROPUESTA	82
6.3	COMO SE CONSTRUYE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	83
6.4	APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	85
6.4.1	Formulación de la Visión.....	86



6.4.2	Mapa Estratégico.....	88
6.4.3	Realización del Cuadro de Mando Integral.....	92
6.4.4	Indicadores utilizados en el Cuadro de Mando Integral propuesto.....	96
6.5	IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LOS AMBITOS DE CAPACITACION PRODUCTIVA Y REGISTRO.....	98
6.5	RECOMENDACIONES.....	103
	CONCLUSIONES.....	104
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	





INDICE DE CUADROS

CAPITULO IV MARCO INSTITUCIONAL

	Pág.
GRAFICO N° 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS LA PAZ	39
GRAFICO N° 4.2 UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SECAM LA PAZ	41
CUADRO N° 4.3 BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS LA PAZ	42

CAPITULO V MARCO PRÁCTICO

	Pág.
CUADRO N° 5.1 DETERMINACION DE FUNCIONARIOS PARA EL ESTUDIO	49
CUADRO N° 5.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DEL CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD Y FUNCIONARIOS	51
CUADRO N° 5.3 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE LA ENTREVISTA AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	52
CUADRO N° 5.4 DOCUMENTACION NECESARIA SEGÚN NB-SAP Y DOCUMENTACION EXISTENTE EN EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS	54
GRAFICO N° 5.21 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	75
GRAFICO N° 5.22 APLICACIÓN DEL LOS SUB SISTEMAS DOTACIÓN DE PERSONAL	76
GRAFICO N° 5.23 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	77



GRAFICO N° 5.24 CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	78
GRAFICO N° 5.25 MOVILIDAD FUNCIONARIA	79
GRAFICO N° 5.26 REGISTRO	80

CAPITULO VI PROPUESTA

	Pág.
GRAFICO N° 6.1 RELACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	89
CUADRO N° 6.2 PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS	95
CUADRO N° 6.3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	97
GRAFICO N° 6.4 IMPACTOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	102



REFERENCIAL

MARCO

CAMPITULO I





CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

En concordancia al reglamento de Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana aprobado en el VIII Congreso Nacional de Universidades; en su capítulo VIII; Art. N° 66; se contempla como una de las "modalidades de graduación" a nivel licenciatura al Trabajo Dirigido.

El mismo que consiste en "trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, empresas públicas o privadas, encargadas de proyectar o implementar obras; para lo cual y en base a un temario aprobado se proyecta, dirige o fiscaliza, bajo la supervisión de un asesor o guía de la institución o empresa. También otro campo de acción es el de verificar las soluciones de problemas específicos, demostrando dominio amplio del tema de capacidad para resolverlos".

Así que gracias al convenio suscrito el 31 de Marzo del 2003 entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Prefectura del Departamento de La Paz, se hace posible la realización del presente Trabajo Dirigido, por lo que luego de un análisis inicial conjunto se determina en forma preliminar que existe necesidad de desarrollar una Evaluación de la Implantación del Sistema de Administración de Personal a través del Cuadro de Mando Integral en el Servicio Departamental de Caminos La Paz en los ámbitos de Capacitación Productiva y Registro.

El mismo permitirá una correcta ejecución de los subsistemas de Capacitación productiva y Registro, logrando alcanzar la misión, planes y objetivos planteados por la institución, integrándose a las actividades programadas por todo el Sistema de Administración de Personal



En la Actualidad el Servicio Departamental de Caminos tiene la responsabilidad de planificar, ejecutar y coordinar programas viales, en el departamento de La Paz, cumplir y hacer cumplir, en el ámbito departamental las políticas, normas nacionales y departamentales, establecidas en materia de infraestructura vial, formular y ejecutar programas y proyectos de inversión pública para la construcción y mantenimiento rutinario y periódico de la infraestructura vial de la Red Departamental.

Dentro de la estructura organizacional del Servicio Departamental de Caminos, se encuentra la unidad de Recursos Humanos, la misma que se encarga de administrar y organizar al personal bajo el cumplimiento de la Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamental.

El presente trabajo se realiza en la unidad de Recursos Humanos, se tiene como objetivo determinar la capacitación de los funcionarios así como también la información que maneja en el Subsistema de registro sobre el Sistema de Administración de Personal, para que con sus actuaciones conduzcan con la mayor eficacia posible al cumplimiento de las finalidades de la institución.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A la fecha la unidad de Recursos Humanos dependiente del área Administrativa Financiera cuenta con los instrumentos necesarios para la administración de Personal como: el Reglamento Especifico y Operativo del Sistema de Administración de Personal, los cuales, según una percepción preliminar no están siendo aplicados correctamente.

Es decir el Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de Caminos de La Paz, no cumple de forma adecuada su finalidad, ya que se pudo comprobar mayores falencias en los subsistemas de capacitación y registro, puesto que se detectaron los siguientes problemas:



- Para la programación de capacitación no se toma en cuenta los resultados de la detección de necesidades.
- No se ejecuta en su totalidad la programación de capacitación.
- Falta de un control y seguimiento a la capacitación que reciben los funcionarios capacitados.
- No se considera la categoría del funcionario al momento de capacitarlo, es decir, se omite la información referente a su nivel de instrucción y cargo que ocupa.
- El registro utilizado en el área Recursos Humanos no genera información actualizada, por tanto no coadyuva al proceso de promoción y rotación.
- Falta de un inventario de personal

Bajo este contexto el principal problema es el incumplimiento a la normativa en cuanto a estos subsistemas y se ve la necesidad de realizar una evaluación de la implantación del Sistema de Administración de Personal a través del Cuadro de Mando Integral en los ámbitos de Capacitación y Registro, el mismo reflejara la situación actual y definirá las deficiencias que presente con la ayuda de las variables y perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para luego ir mas allá de las mejoras en los procesos existentes y llegar a aplicar una propuesta que destaque los procesos y actividades importantes a poner en marcha.

1.3 JUSTIFICACION

Entre los instrumentos de reforma de Administración Pública tenemos un elemento fundamental que es la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO) que permite a todo funcionario asumir responsabilidades concretas mecanismos y procedimientos para manejar con eficiencia los recursos públicos y responder oportunamente por el resultado de su gestión.

El Servicio Departamental de Caminos no cumple los procesos de los subsistemas de capacitación y registro, teniendo como resultado funcionarios poco capacitados e información poco confiable y descatolizada para tomar decisiones oportunas, al



mismo tiempo, esta situación no ayuda al logro de la misión, planes y objetivos institucionales.

La unidad de Recursos Humanos es fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la institución, alineando los esfuerzos del personal de cada área con las prioridades y necesidades que presenta la institución, por lo cual al desarrollar un Sistema de Evaluación de la Implantación del Sistema de Administración de Personal a través del Cuadro de Mando Integral en los ámbitos de Capacitación y Registro se lograrán los siguientes beneficios:

- Se contará con un instrumento de gestión el cual permitirá ver los resultados de forma transparente para la verificación del cumplimiento de objetivos y capacidad de gestión en su puesto de trabajo, al mismo tiempo que coadyuve a una correcta programación de capacitación de acuerdo al nivel de instrucción de los funcionarios públicos.
- Se plantearán programas basadas en el cuadro de mando integral, lo que incluye indicadores e iniciativas para implantar de forma correcta el Sistema de Administración de Personal, lo que permitirá integrar normas y reglamentos para alcanzar la eficiencia dentro la institución.
- Se dará paso a una actualización permanente del Registro de personal para realizar promociones, rotaciones adecuadas, capacitación y otras acciones de personal, al mismo tiempo se generara información confiable.

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DIRIGIDO

Los objetivos tanto generales como específicos del trabajo a desarrollar se destacarán a continuación:



1.4.1 Objetivo General

Realizar el análisis y evaluación de los subsistemas de Capacitación productiva y registro, a través del Cuadro de Mando Integral, para mejorar el rendimiento del personal para alcanzar mayor eficiencia de la función pública, así mismo contar con un registro que permita controlar el funcionamiento de dicho sistema donde el flujo de información sea oportuno, a fin de contribuir en la toma eficiente de decisiones.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de los subsistemas de Capacitación Productiva y de Registro en el SEDCAM, identificando sus fortalezas y debilidades en sus procesos.
2. Realizar un análisis causa-efecto que permita definir los problemas en la implantación del Sistema de Administración de Personal.
3. Identificar debilidades y fortalezas en las actividades del área de Recursos Humanos, para plantear estrategias de fortalecimiento.
4. Verificar los niveles de funcionamiento de los Subsistemas de Capacitación productiva y Registro identificando deficiencias en la aplicación de sus procesos de capacitación y registro.
5. Realizar un inventario de los instrumentos administrativos que coadyuvan a la implantación del SAP.
6. Desarrollar una propuesta que contenga estrategias de capacitación productiva y registro, aplicando el Cuadro de Mando Integral en el Servicio Departamental de Caminos para alcanzar sus objetivos, desarrollo de planes y proyectos, con la activa participación del personal.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan obtener son:



1. Diagnóstico del grado de implantación y/o conocimientos de los subsistemas de Capacitación Productiva y Registro del SAP.
2. Dotar de una herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral que permita regular los subsistemas de Capacitación Productiva y Registro y la Carrera Administrativa en el marco de la CPE, la Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley No 2027 Estatuto del Funcionario Público para el cumplimiento de los objetivos de la Institución y el logro de la misión.
3. Suministrar información confiable a la Institución dando paso a una retroalimentación constante que permita mejorar el nivel de logros y detectar posibles deficiencias.

1.6 ALCANCE

El alcance del presente trabajo comprende elaborar un diagnóstico de la implantación y cumplimiento de los subsistemas de capacitación y registro de todo el personal del Servicio Departamental de Caminos a través del Cuadro de Mando Integral del Servicio Departamental de Caminos La Paz.

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se utilizará los métodos deductivo, inductivo, análisis y revisión de procedimientos de gestión de personal los mismos nos proveerán de información para el desarrollo del trabajo, los cuales se detallan a continuación:

1.7.1 Método Deductivo

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos generales conocidos a los hechos o principios particulares y desconocidos. Hace un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos. En otras



palabras, es un proceso intelectual que partiendo de un conocimiento general llega a uno particular mediante una serie de abstracciones.¹

1.7.2 Método Inductivo

Es aquella manera de razonamiento que va de los hechos o principios particulares y conocidos a los hechos o principios generales y conocidos.

1.7.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se manejará en el presente trabajo será la **Investigación Descriptiva**, puesto que la misma busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar

1.8 RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION

A continuación se desarrollan las fuentes de las cuales se podrá obtener información:

1.8.1 Investigación de Campo

Esta investigación es un proceso científico que busca recopilar **información primaria**, lo que implica la observación del sujeto o unidad investigativa, es decir, ejecutar la investigación en el lugar mismo de los hechos. Su principal característica es que los instrumentos que utiliza para la recopilación de la información son: la observación, entrevista y cuestionario, para definir los conocimientos y preparación de los trabajadores para el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

1.8.2 Investigación Bibliográfica Documental

¹Arandía Lexin, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, 2º Edición, La Paz- Bolivia, 1993, Pág. 87



La investigación bibliográfica documental se circunscribe principalmente a buscar **información secundaria** mediante la consulta bibliográfica de obras generales, sobre la materia seleccionada. Este tipo de información ya sufrió modificaciones y tiene diferentes etapas de análisis, por tal razón recibe esta denominación.

Representa averiguar conceptos teóricos y datos históricos a través de lecturas en libros, documentos, reglamentos, disposiciones internas, manuales, etc.; que deben tener una directa relación con el tema de estudio, su objetivo y su hipótesis.²

Este método de investigación permitirá revisar previamente todos los documentos formales de la institución, reglamentos, normas y disposiciones internas referidas a la administración de personal, así mismo los registros e informes y de cualquier otro tipo de documento institucional que permita ahondar en cuanto al problema.

² Arandía Lexin, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, 2º Edición, La Paz – Bolivia, 1993, Pág.78

CAPITULO II

MARCO

CONCEPTUAL



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 ADMINISTRACION

2.1.1 Concepto

La administración es una ciencia social que se manifiesta a través de un grupo social, cuya finalidad es alcanzar objetivos comunes mediante la planificación, organización, dirección y control de sus actividades con el uso de recursos de manera que se pueda satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad. La finalidad de la administración es la eficiencia en el uso y asignación de los recursos y la maximización de las ganancias.

2.1.2 Tipos

No siempre es factible para los departamentos de recursos humanos esperar hasta que dispongan de retroalimentación para proceder a actuar, de esta manera aplican una administración proactiva, administración reactiva y administración por objetivos que pueden ser aplicadas de acuerdo a las circunstancias o problemas que se les presente.

- a) **Administración proactiva:** La administración proactiva es una práctica de anticipación de problemas y toma de medidas para reducir las dificultades, en lugar de esperar el problema para solucionarlo.

- b) **Administración reactiva:** La administración reactiva es un estilo administrativo en el cual los tomadores de decisiones responden a los problemas, en vez de anticiparse a ellos.



- c) **Administración por objetivos:** La administración por objetivos es la técnica en la que el empleado y el supervisor establecen conjuntamente objetivos, así mismo, los empleados serán evaluados dependiendo del grado en que hayan alcanzado tales objetivos.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

2.2.1 Concepto

El proceso administrativo es una serie de elementos o funciones secuenciales a través de las cuales se manifiesta la administración, y cuyo propósito fundamental esta dado por el logro de objetivos³. Estos elementos o funciones administrativas son: planeación, organización, integración de personal, dirección, control y coordinación; en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones⁴.

2.2.2 Características

Las características que presenta el proceso administrativo son:

- **Ciclo de acción:** los elementos o funciones suceden de manera que forman un ciclo de acción, donde la última conduce a la primera.
- **Desarrollo simultáneo:** en todo organismo social el proceso administrativo se desarrolla simultáneamente en todos y cada uno de los niveles jerárquicos que hacen a su estructura organizacional.
- **Las funciones empleadas en el proceso administrativo abarcan diferentes campos de la administración y diferentes tipos de funciones, operaciones y tareas concretas.**
- **El proceso administrativo es constante y universal.**

³ Lic. Humberto Rosso - Apuntes Administración General 2001 Pág. 5

⁴ Harold Koontz y H. Weihrich Administración una perspectiva Global 11° Ed.



2.2.3 Funciones Administrativas

2.2.3.1 Planeación

La planeación implica seleccionar misiones, estrategias, planes y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos (humanos o materiales) o del prestigio

2.2.3.1.1 Jerarquía de planes

a) Misión

La misión es la razón de ser de la entidad pública, es decir, en ella se identifica la función o tarea básica de la institución. En todo sistema social, las empresas tienen una función básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo la misión de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras.

La misión se establece en concordancia con el instrumento jurídico de creación de cada entidad, así como la Constitución Política del Estado y disposiciones legales sobre la organización del sector público.

b) Visión

La visión es la declaración sobre lo que la institución u organización espera llegar a ser sobre sus expectativas para el futuro, según el reto que desea alcanzar la



institución, representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal de la institución.

La visión es útil por ser una fuente de inspiración para la organización, representa la esencia que guía la iniciativa, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio y porque enfoca las fuerzas creativas en una misma dirección.

c) **Objetivos**

Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una actividad organizacional e individual. Los principios de los objetivos son de: precisión (medible, cuantificable y verificable), adaptabilidad, realizable y flexibilidad.

d) **Estrategias**

"Una estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento"⁵

Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales de la empresa y sus objetivos a largo plazo, así como los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante esos propósitos.

e) **Políticas**

Las políticas son guías para la actuación y sirven para la toma de decisiones, para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso, es decir, en las políticas se

⁵ Harold Koontz-Heinz Wehrich, Administración, 11° Edición, México.



define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo.

2.2.4.2 Organización

La organización establece una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada pues debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano, en este sentido la función organizacional debe constar de objetivos verificables, idea clara de los principales deberes implicados y la autoridad precisa para que la persona que ejerza una función sepa que puede hacer para cumplir las metas.

2.2.4.3 Integración de personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas⁶.

⁶ Koontz y Wehrich, Administración Ciencia, teoría y practica Pág. 36



2.2.4.4 Coordinación

Esta función es considerada como la esencia de la administración, puesto que permite el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

Esta función va a permitir que cada una de las funciones administrativas contribuya y coordinen para alcanzar los objetivos que la organización se ha planteado.

2.2.4.5 Dirección

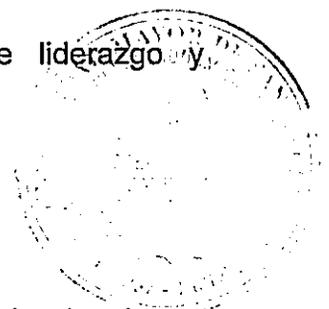
La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración, ya que los problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos), por lo tanto, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos.

La dirección también implica motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

2.2.4.6 Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros, algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de horas-





hombre pérdidas sirven para efectos de medición, muestran si los planes funcionan y permite identificar a las personas responsables de los resultados que difieren de las acciones planeadas para dar después los pasos necesarios para la elevación de su desempeño.

2.3 EFICIENCIA Vs. EFICACIA

Cuando mencionamos alcanzar objetivos y lograr resultados implica hablar de eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional.

La **eficacia** es el cumplimiento de objetivos y es la medida de la producción en relación con los inputs humanos y otros tipos de recursos; la **eficiencia** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo, no se preocupa por los fines, sino por los medios.

La eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser no eficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviera acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz; el ideal es una empresa eficiente y eficaz.

Según Barnard el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.



2.4 ADMINISTRACION DE PERSONAL

2.4.1 Concepto

La administración de personal es la ciencia que permite obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

2.4.2 Objetivo fundamental

El objetivo fundamental de la administración de personal es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

2.5 SISTEMA

2.5.1 Concepto

Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a un fin común, para poder hablar por completo de sistema, en un conjunto ordenado de este tipo, debe poder producirse además un equilibrio dentro un determinado margen, frente a los estados que se ve obligado a adoptar por causas de las fuerzas internas o externas que influyen en su comportamiento.

2.5.2 Características

- a) **Homeostasis o estabilidad:** Es la realidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo, es la cualidad de conservarse estructuralmente apto para realizar su objeto, absorbiendo los efectos de agentes negativos para su integridad.



- b) **Sinergia:** Es la cualidad por la cual la capacidad de actuar del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente.

2.5.3 Principios

- a) **Subsidiaridad:** Ningún sistema es completo en sí mismo porque todo sistema es un subsistema en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas en virtud de los cuales actúa y que además forman su entorno.
- b) **Interacción:** Todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento de modo que las acciones desarrolladas por uno de ellos tiende a influir el comportamiento de los demás, lo cual se traduce como efecto al sistema total. Existe acción lógica o reacción en cadena.
- c) **Determinismo:** Todo fenómeno de conjunto que actúe a través de los sistemas es resultado de causas definidas y constatables.
- d) **Equifinalidad:** El sistema debe estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre si. Otorga un amplio margen de equilibrio y actuación.

2.5.4 Administración de personal como un sistema

La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, prácticamente toda la actividad influye en otra u otra más.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en el sistema de una organización puesto que estos son los que interactúan con los inputs y los outputs para obtener resultados en beneficio de la empresa u organización.



2.5.5 Tipos de sistemas

2.5.5.1 Sistema operativo

Los sistemas operativos de las entidades públicas son aquellos cuyos procesos tienen la finalidad de transformar los insumos en productos o servicios finales, contribuyendo directamente a los objetivos y metas de la entidad. El tipo de producto de los sistemas operativos depende de la naturaleza y atribuciones de las entidades públicas.

2.5.5.2 Sistema de administración

Los sistemas de administración son aquellos cuyos procesos y productos permiten precisamente la administración de las entidades, es decir, conforman un proceso social y racional que combina de la manera más eficiente, eficaz y económica distintos recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de los fines propuestos por el gobierno.

Por ejemplo, un sistema de administración es el sistema de contabilidad que proporciona información para el funcionamiento y toma de decisiones en los sistemas operativos.

2.5.5.2.1 Clasificación de los sistemas de administración

- **Sistemas para Programar y Organizar las actividades:** Programación de Operaciones, Organización Administrativa y Presupuesto.
- **Sistemas para Ejecutar las Actividades Programadas:** Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público y Contabilidad Integrada.



- **Sistemas para Controlar la Gestión del Sector Público:** Control Gubernamental, integrado por Control Interno y Control Externo Posterior.

2.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.6.1 Concepto

El sistema de Administración de Personal es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal, por tanto, para que con sus actuaciones conduzcan con la mayor eficacia posible al cumplimiento de las finalidades del gobierno.

2.6.2 Objetivo

El objetivo principal del Sistema de Administración de Personal es el de **procurar la eficiencia de la función pública**. Para tal efecto el Sistema de Administración de Personal debe:

- **Determinar**
 - Los puestos de trabajo efectivamente necesarios,
 - los requisitos y mecanismos para proveerlos,
- **Implantar regímenes de evaluación y retribución del trabajo**
- **Desarrollar las capacidades y aptitudes de los funcionarios públicos**
- **Establecer los procedimientos para el retiro de los funcionarios públicos de la entidad.**

2.6.3 Subsistemas

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



2.6.3.1 Dotación de personal

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

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

2.6.3.2 Evaluación de desempeño

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

Los procesos que lo conforman son: Programación y Ejecución del desempeño.

2.6.3.3 Capacitación productiva

La capacitación Productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los funcionarios públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar su desempeño y los resultados de la organización, para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano⁷.

⁷ Art. 33 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental



Este Subsistema comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

2.6.3.4 Movilidad funcionaria

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el funcionario público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad.⁸

Los procesos que conforman al Subsistema de Movilidad Funcionaria son: promoción, rotación, transferencia y retiro.

2.6.3.5 Registro

La información y registro es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del sistema⁹.

Los procesos que los conforman son: Generación, Organización y Actualización de información relativa al funcionamiento del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

⁸ Art. 27 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental

⁹ Art. 42 Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental



2.7 ADMINISTRACION PÚBLICA

2.7.1 Concepto

La administración pública es una parte de la ciencia de la administración cuya base principal es la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad, por tanto es un conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado.

Bajo este contexto la administración pública se desenvuelve a través de funcionarios públicos, como actores fundamentales sujetos a ser fiscalizados y orientando su accionar hacia la satisfacción de las necesidades del estado como tal y de la sociedad en su conjunto, cumpliendo de tal manera con las exigencias socioeconómicas, culturales y políticas, prestando la cooperación necesaria para alcanzar los objetivos preestablecidos de acuerdo con el interés general.

2.7.2 Objetivo

La administración pública tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir los gastos, conservar y utilizar con criterio a las maquinas y edificios, así como proteger el bienestar y el interés de los funcionarios públicos.

2.8 REGLAMENTOS

2.8.1 Concepto

Los Reglamentos son planes por cuanto revisten el carácter de un curso de acción más adecuado a seguir, dicho reglamentos debe extenderse a toda la organización, la misma ayudara a la relación entre el empleado y el empleador, así mismo, dar cumplimiento a las actividades y funciones que desempeña cada empleado.



2.8.2 Tipos

2.8.2.1 Reglamento Específico

Un reglamento específico es un documento institucional en el que se particularizan los principios, procesos, previsiones, métodos y responsabilidades establecidas en las normas básicas; regula y operativiza el funcionamiento de un determinado SAYCO adecuando a su entidad las disposiciones contenidas en las normas básicas.

Cabe subrayar además, que este reglamento debe contar con instrumentos que operativicen los subsistemas del SAYCO. Estos instrumentos podrán ser manuales, métodos, procedimientos, matrices y contenidos. También determinara responsables para cada proceso.

2.8.2.2 Reglamento Interno

El reglamento Interno es más específico y es un instrumento complementario que establece, norma y regula las relaciones de trabajo entre la entidad y sus funcionarios, garantizando el desarrollo de la Carrera Administrativa, determinando derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades y todo aquello que conciernen al régimen laboral y disciplinario.

2.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.9.1 Concepto

El Cuadro de Mando Integral originalmente desarrollado para organizaciones privadas, es un instrumento de control de gestión que suministra información para la acción e introduce cambios profundos en la cultura organizativa y en la forma de comunicarse con la población meta de una entidad pública. El cuadro de mando integral recoge de forma sistematizada la información relevante sobre la gestión, la





realización de actuaciones y el logro de objetivos, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de conducción de la organización

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia y ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia¹⁰.

El Cuadro de Mando Integral lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan información para la toma de decisiones.

2.9.2 Principios

El Cuadro de Mando Integral propone cinco principios, los mismos combinan los recursos y las capacidades internas de la organización, aunque cada organización haga frente al reto de forma diferente y secuencias diferentes, para alcanzar los objetivos y estrategias de la organización. Estos principios se describen a continuación:

1) Traducir la estrategia a términos operativos

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir, usando indicadores cuantitativos (Duración de los ciclos, cuota de mercado, innovación, satisfacción y competencias), permitiendo que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir.

Una forma de traducir la estrategia a términos operativos es a través de mapas estratégicos creando una referencia común y comprensible para todas las unidades y

¹⁰ Internet [http:// www.cmi.tablerodecomando.com](http://www.cmi.tablerodecomando.com)



empleados, permitiendo medir la gestión de la organización basada en el conocimiento.

2) Alinear la organización con la estrategia

Las organizaciones cuentan con numerosas unidades y departamentos, cada uno con sus propios objetivos y estrategias. Para que las actividades de la organización sean algo más que la suma de parte (Sinergia) los objetivos y estrategias deben estar relacionados e integrados.

La organización basada en la estrategia de evitar crear barreras que dificulten la comunicación y coordinación. Los directivos sustituyen las estructuras normales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y dispersas entre sí.

3) La estrategia como trabajo de todos

Este principio trata de vincular a cada uno de los empleados con la unidad de negocio y la estrategia de la organización. Todos deberían entender la estrategia de la organización y estar motivados para ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos. La organización debe impulsar a los empleados adapten sus actividades diarias para alcanzar nuevos objetivos

4) La estrategia como un proceso continuo

Para que la estrategia sea un proceso continuo el equipo directivo deberá ser impulsar a reuniones de revisión, aprendizaje y solución de problemas en equipo. Las reuniones de revisión miraban hacia el futuro, explorando la manera de aplicar la estrategia eficazmente y los cambios que deberán hacerse, basándose en lo



aprendido del pasado. La aplicación de la estrategia se transformará así en un proceso continuo.

5) Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

Implementar nuevas estrategias requiere un cambio a gran escala. Lo que nos llevará una mejora continua.

John Kotter distingue la palabra Dirección y Liderazgo al describir la transformación: "Dirección es un conjunto de procesos que pueden mantener en marcha un sistema complejo del personal y tecnología. Liderazgo es un conjunto de procesos que, o bien crea una nueva organización, o la adapta a circunstancias cambiantes.

2.9.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral permite guiar el desempeño actual, así como también, apuntar el desempeño futuro usando cuatro perspectivas que permiten alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identificar procesos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Estas perspectivas se describen a continuación:

2.9.3.1 Perspectiva de cliente

En el caso de organizaciones públicas los verdaderos clientes son los ciudadanos en general quienes se benefician del cumplimiento efectivo de leyes y normas. Dentro esta perspectiva se debe plantear un objetivo amplio que permita alcanzar la Visión y objetivos; los mismos que ayudarán a satisfacer a nuestros clientes, donantes financieros y a cumplir la misión.



2.9.3.2 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera destaca tres sub-perspectivas: el costo incurrido, valor creado y apoyo legitimador, entonces, una organización pública puede tener, entonces, tres objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión: crear valor a un costo mínimo, desarrollar un apoyo continuo y una dedicación constante a las autoridades que la financian. A partir de estos tres sub-principios la organización procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres sub-perspectivas.

2.9.3.3 Perspectiva de proceso interno

Esta perspectiva va dirigida a lograr la pertinencia y compromiso, se refiere a las prioridades estratégicas para mejorar la capacidad de respuesta institucional ante las demandas de los sectores de la sociedad. Para satisfacer a nuestros clientes, donantes financieros y misión, debemos preguntarnos lo siguiente ¿en qué procesos debemos destacar?, si sabemos que procesos son ineficientes podremos cambiarlos por otros que sean eficientes.

2.9.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva proporciona la base para la creación de los objetivos estratégicos, impulsando las habilidades del personal y motivándolos, a través de:

- Desarrollo de competencias y habilidades básicas
- Acceso a la información estratégica
- Participación activa en y para la organización

Es decir se orienta hacia el fortalecimiento de la tecnología y el talento humano para asumir las transformaciones y los retos institucionales.



2.9.4 Indicadores

Los indicadores son variables simples o combinaciones de variables de tipo cuantitativo y/o cualitativo, cuya medida sistemática a lo largo del tiempo proporciona la información deseada y los resultados que se obtendrán. Por ejemplo se tienen indicadores de efecto que indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejan los objetivos definidos; este resultado no puede ser medido sino hasta el final de las tareas o hasta alcanzar un nivel de maduración necesario, en actividades de carácter permanente.

2.9.5 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es un instrumento de gestión para establecer las relaciones causa-efecto e identificar con claridad las áreas de éxito clave que dieron lugar a los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores y la cuantificación de las metas, el mapa estratégico esta compuesta de las cuatro perspectivas mencionadas con anterioridad.

EL Mapa Estratégico ayuda a todo el personal de la organización a comprender el Cuadro de Mando Integral que se vaya a elaborar, puesto que es la representación gráfica del mismo.

CAPITULO III

MARCO

LEGAL





CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1 LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL 1178 (SAFCO)

3.1.1 Aspectos Generales

La gestación de esta Ley se inicia en agosto de 1982 como respuesta a la necesidad de legitimizar la adopción y ejecución de decisiones acordes con la dimensión del Estado.

El sujeto principal de la Ley es la función pública gerencial y en su mérito ha creado la Responsabilidad Gerencial por los Resultados.

La Ley 1178 establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas del Gobierno e instituciones; no define estrategias, planes o políticas gubernamentales. Encomienda a cada institución la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control acordes con las actividades que realiza en el límite de las Normas Básicas que dictarán los Órganos Rectores. Define y delimita los alcances de la actividad financiera del Estado, el área de control y de la actividad monetaria asignada al Banco Central de Bolivia bajo vigilancia de la Superintendencia de Bancos.

3.1.2 Ambito de aplicación

El ámbito de aplicación expresa la intensidad y criterios de administración y control aplicables a cada sector, diferenciados en función de su naturaleza jurídica y de los recursos públicos que administren.

Los artículos 3º, 4º y 5º de la Ley 1178 establecen su aplicación a:



- Todas las entidades del Sector Público, sin excepción.
- Las unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial.
- Sector Público que recibe recursos o privilegios del Estado.

3.1.3 Finalidad

Las finalidades u objetivos que persigue esta Ley están definidas en su artículo 1° y son las siguientes:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, las prestaciones de servicios y los proyectos del Sector Público.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- Lograr de todo funcionario público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

3.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El artículo N° 9 de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental establece que el Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los funcionarios y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.



Como manda la Ley N° 1178 en su Art. 27 el responsable de la implantación del Sistema de Administración de Personal en las entidades públicas es la Máxima Autoridad de la Entidad.

3.3 DECRETO SUPREMO 26115 (21 DE MARZO 2001)

El Decreto Supremo 26115 (Normas Básicas-SAP) fue aprobado de acuerdo a la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público y la Ley 1178 con el objeto de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, la implantación y seguimiento del Sistema de Administración de Personal.

3.3.1 Objeto

“Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la carrera Administrativa en el marco de la Constitución Política de Estado, ley N°1178 SAFCO, ley N° 2027 Estatuto del Funcionario público y decretos reglamentarios correspondientes”¹¹

3.4 DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS INTERRELACIONADOS CON EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178 y adopta el enfoque sistémico, en especial con los siguientes sistemas:

3.4.1 Sistema de Programación de Operaciones

Los requerimientos de personal necesarios para ejecutar los Programas de Operaciones Anuales, tanto en términos de cantidad y características deben ser coordinados con el Sistema de Administración de Personal para la identificación del

¹¹ Art. 1 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal



personal disponible y la preparación del Programa de Contratación y Capacitación de Personal.

La información del Sistema de Administración de Personal con relación a la disponibilidad de personal y a la factibilidad de su contratación, para las fechas requeridas, puede dar origen a ajustes de los Programas de Operaciones.

3.4.2 Sistema de Organización Administrativa

El Sistema de Administración de Personal define, en relación con el Sistema Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

3.4.3 Sistema de Presupuestos

El Sistema de Presupuesto provee información respecto las políticas y límites presupuestarios para la administración de personal y el Sistema de Administración de Personal provee información y estimaciones respecto los recursos financieros necesarios para la administración de personal (sueldos, ascensos, jubilaciones, despidos, etc.)

3.5 REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo al Art. 27 N° 27 de la Ley N° 1178 cada entidad elaborará su propio reglamento específico para el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal, y este se elaborará en el marco de las Normas Básicas del Sistema de



Administración de Personal emitidas por el Ministerio de Hacienda. El reglamento específico guía a la entidad pues implanta reglas, procesos y procedimientos del Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa.

El reglamento específico del Sistema de Administrativo de Personal esta organizado internamente en títulos, capítulos y artículos correlativos.

Su contenido básico esta de acuerdo a la guía emitida por Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), aprobada por la resolución administrativa N° 048/02 del 29 de Noviembre 2002.

3.6 REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

La Resolución Prefectural N° 44 del 06 de Febrero del 2002 aprueba el Reglamento Interno del Servicio Departamental de Caminos en sus XVIII Capítulos y 91 Artículos, el reglamento interno de personal es un instrumento complementario del Sistema de Administración de Personal, cuyo objetivo es establecer, normar y regular las relaciones de trabajo entre la entidad y sus funcionarios, garantizando el desarrollo de la Carrera Administrativa, determinando derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades y todo lo que conciernen al régimen laboral y disciplinario.

El Reglamento Interno de Personal es en consecuencia con el Estatuto del Funcionario Público, pretende asegurar dignidad, transparencia, eficacia y vocación del servicio a la sociedad por parte de los funcionarios públicos en ejercicio de la función pública para llevar adelante este cometido plantea el Código de Ética.

Las Normas Básicas constituyen el marco de referencia para el Reglamento Especifico en ellas se explican los fundamentos del Sistema de Administración de Personal.



Vale decir que el Reglamento específico es un instrumento Operativo de las Normas Básicas, con sus peculiaridades y diferencias respecto a cada entidad, siempre deben respetar el carácter principista y legal de las Normas Básicas.

3.7 RELACION ENTRE EL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO Y EL REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL

El Estatuto del Funcionario constituye el marco de referencia para la formulación del Reglamento Interno del Personal.

Vale decir que el Reglamento Interno del Personal es el Instrumento Operativo del Estatuto del Funcionario público que cada entidad debe formular en función de su política interna en materia de Recurso Humanos.

La ley N° 2027 (EFP) aprobada por el congreso nacional y el D.S. N° 26115 (NB-SAP) Aprobado por el poder ejecutivo son disposiciones que forman parte de la estructura jurídica del país, mientras que el Reglamento Especifico y el Reglamento Interno son instrumentos de la estructura normativa interna de la entidad.

3.8 RELACION ENTRE NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las Normas Básicas constituyen el marco de referencia para el Reglamento Especifico en ellas se explican los fundamentos del Sistema de Administración de Personal.

Vale decir que el Reglamento específico es un instrumento Operativo de las Normas Básicas, con sus peculiaridades y diferencias respecto a cada entidad, siempre deben respetar el carácter principista y legal de las Normas Básicas.

INSTITUTIONAL TECHNOLOGY

MARKET

CHAPTER 10



CAPITULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1. ANTECEDENTES

Con la Ley de Descentralización Administrativa, N° 1654 del 28 de julio de 1995, se dispone la descentralización del sector caminos, señalando que la inversión pública para la construcción de carreteras y caminos secundarios, debe efectuarse a través de las prefecturas departamentales en el marco de las políticas y estrategias nacionales del sector.

Dentro de este marco, el Decreto Supremo N° 24215, del 12 de enero de 1996, en su artículo N° 4, dispone la creación en cada departamento de la República, del Servicio Departamental de Caminos, como unidad descentralizada de la Prefectura, con personalidad jurídica y patrimonio propio, definiendo al mismo tiempo sus atribuciones y otros aspectos relacionados con las transferencias a cada Prefectura.

Posteriormente, el Decreto Supremo N° 24833, del 2 de Septiembre de 1997, modifica la estructura orgánica de las Prefecturas de Departamento, define en su artículo N° 20 a los Servicios Departamentales, como estructuras operativas dependientes del Prefecto, encargados de la administración de tareas específicas con jurisdicción y competencia de alcance departamental.

Del mismo modo el Decreto Supremo N° 25060, del 2 de junio de 1998, en su artículo N° 25, establece que los Servicio Departamentales, son órganos operativos de las Prefecturas, a través de las cuales, se administran áreas o sectores de gestión que demanden un manejo técnico especializado.

Por su parte el Decreto Supremo N° 25366 del 26 de abril de 1999, cambia la denominación del Servicio Departamental de Caminos (SDC) por el Servicio



Prefectural de Caminos (SEPCAM) y se establece el Modelo Básico de Organización Sectorial para su funcionamiento en cada Prefectura de Departamento.

Finalmente el Decreto Supremo N° 26767 de 9 de agosto de 2002 reformula la organización estructural de las prefecturas del Departamento, redefiniendo nuevamente su anterior denominación como Servicio Departamental de Caminos (SEDCAM). Ubicando al Servicio Departamental de Caminos en el Nivel V, siendo órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del departamento de La Paz, con competencia de ámbito departamental e independencia de gestión técnica, bajo la responsabilidad técnica administrativa del Director Técnico de Servicio Departamental de Caminos, cuenta con funcionarios públicos sujetos al régimen salarial establecido para la administración pública y sometido a las normas y procedimientos contemplados en las Normas Básicas de Administración de Personal y la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

4.2. NATURALEZA

La naturaleza jurídica está definida dentro de los Decretos Supremos N° 25060 del 2 de Junio de 1998, N° 25366 del 26 de Abril de 1999 y N° 26767 del 9 de Agosto de 2002, siendo un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento de La Paz con competencia de ámbito departamental e independencia de Gestión técnica, dependencia directa del Prefecto y dependencia funcional del Director de Desarrollo de Infraestructura de la Prefectura.

4.3. MISIÓN

El Servicio Departamental de Caminos a nivel departamental tiene como misión fundamental la de aplicar políticas y normas nacionales y departamentales emitidas por los órganos competentes, sobre construcción, mejoramiento, rehabilitación o mantenimiento de la Red Departamental de vías de interés común y de aquellos concurrentes con gobiernos municipales.



4.4. OBJETIVOS

4.4.1 Objetivos Generales

- Formular y ejecutar programas de proyectos de inversión pública para construcción y mantenimiento de la infraestructura vial en el Marco de la política Nacional y el Plan Maestro de Transporte.
- Planificar, ejecutar y coordinar programas viales, en el Departamento de La Paz; así mismo supervisar los estudios y obras que se ejecuten en el área de su competencia y en el marco de la Ley General de concesiones de obras públicas de transporte; coordinando en su caso con el Servicio Nacional de Caminos.

4.5.1 Objetivos Específicos

- Atender el mantenimiento y mejoramiento de las carreteras de la red Departamental de manera eficiente.
- Mantener la transitabilidad permanente en todas las rutas.
- Asistir con insumo, apoyo técnico, equipo, personal capacitado a las diferentes residencias para el normal desenvolvimiento de las actividades.
- Asistir con el mantenimiento de Caminos prefecturales según el requerimiento identificado, puede ser: Mantenimiento Rutinario, Mantenimiento Periódico o Mantenimiento de Emergencia.
- Realizar estudios y proyectos de caminos colectores que pasando cerca de zonas productivas permitan una conexión corta a través de caminos municipales que estén bajo la responsabilidad de esta instancia Departamental, cumpliendo a su vez condiciones de integración Departamental o conexión con la red Fundamental.



4.6 ATRIBUCIONES

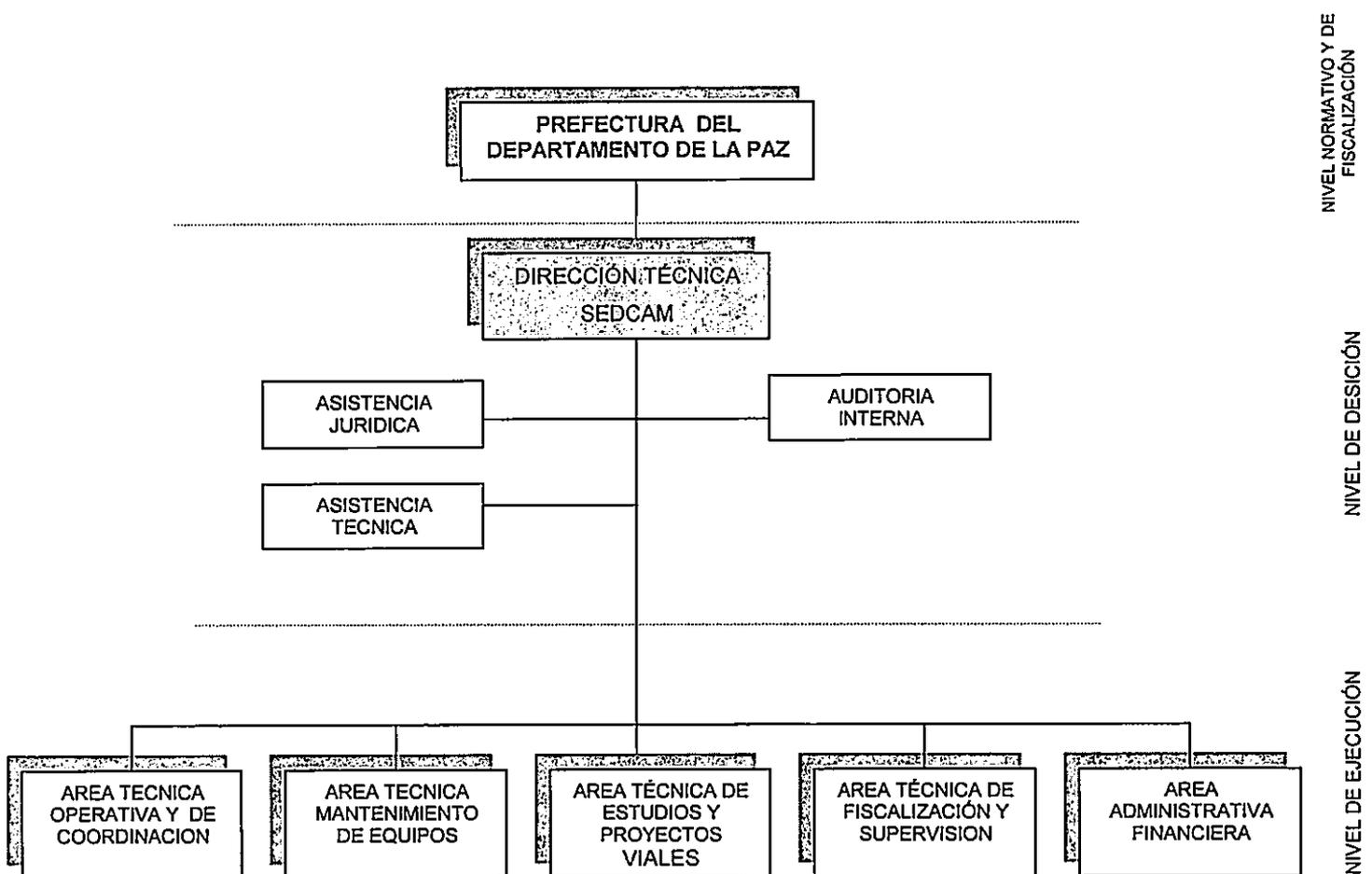
- Cumplir y hacer cumplir, en el ámbito Departamental, las políticas, normas Nacionales y Departamentales, establecidas en materia de infraestructura vial.
- Formular y ejecutar programas y proyectos de inversión pública para la construcción y mantenimiento, tanto rutinario como periódico de la infraestructura vial de la Red Departamental en el marco de la política Nacional y Plan Maestro de Transporte.
- Planificar, ejecutar y coordinar programas viales en el área de su jurisdicción territorial.
- Ejecutar sea en forma directa o a través de terceros, el mantenimiento o trabajos de emergencia de la Red Departamental.
- Establecer mecanismos de coordinación con los demás Servicios Departamentales de Caminos, para la realización de labores de construcción y/o de mantenimiento de las vías de interés común.
- Ejecutar y desarrollar las obras de construcción y mantenimiento de caminos de la red fundamental y la Red Municipal, en el marco de los convenios interinstitucionales celebrados y escritos por el prefecto con el Servicio Nacional de Caminos y con Municipios.
- Coordinar con los gobiernos Municipales, las tareas relativas a la ejecución de obras de construcción y mantenimiento de la red Municipal.
- Fiscalizar o Supervisar los estudios y obras viales que se ejecuten en el área de su competencia, en el marco de la Ley General de Concesiones de Obras Públicas de Transporte, coordinando en su caso con el Servicio Nacional de Caminos.
- Ejercer las demás atribuciones que le permitan el cumplimiento eficiente de los objetivos de Servicio Departamental de Caminos.



4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa vigente en el SEDCAM, responde a la prevista en el Decreto Supremo N° 26767 de 2 de agosto del 2002. Ver gráfico N° 4.1

GRAFICO N° 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SERVICIO
DEPARTAMENTAL DE CAMINOS LA PAZ



Fuente: Unidad de Recursos Humanos



4.8 AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

El área administrativa financiera, esta compuesta por las siguientes unidades; Recursos Humanos, Bienes y Servicios, Contabilidad, Presupuestos y Tesorería, teniendo como atribuciones:

- Aplicar y administrar los sistemas financieros y no financieros de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- Ejecutar la programación financiera de los recursos asignados por el D.S. 25134 (30% del peaje de la Red Fundamental), para el mantenimiento rutinario o mejoramiento de la Red Departamental.
- Designar, promover y remover, por delegación del Director Técnico del SEDCAM, al personal del Servicio Departamental de Caminos, de conformidad con las normas y procedimientos del Sistema de Administración de Personal.
- Establecer coordinación administrativa financiera con la respectiva Prefectura Departamental; entre otros según el D.S. N° 25366.

4.8.1 Unidad de Recursos Humanos

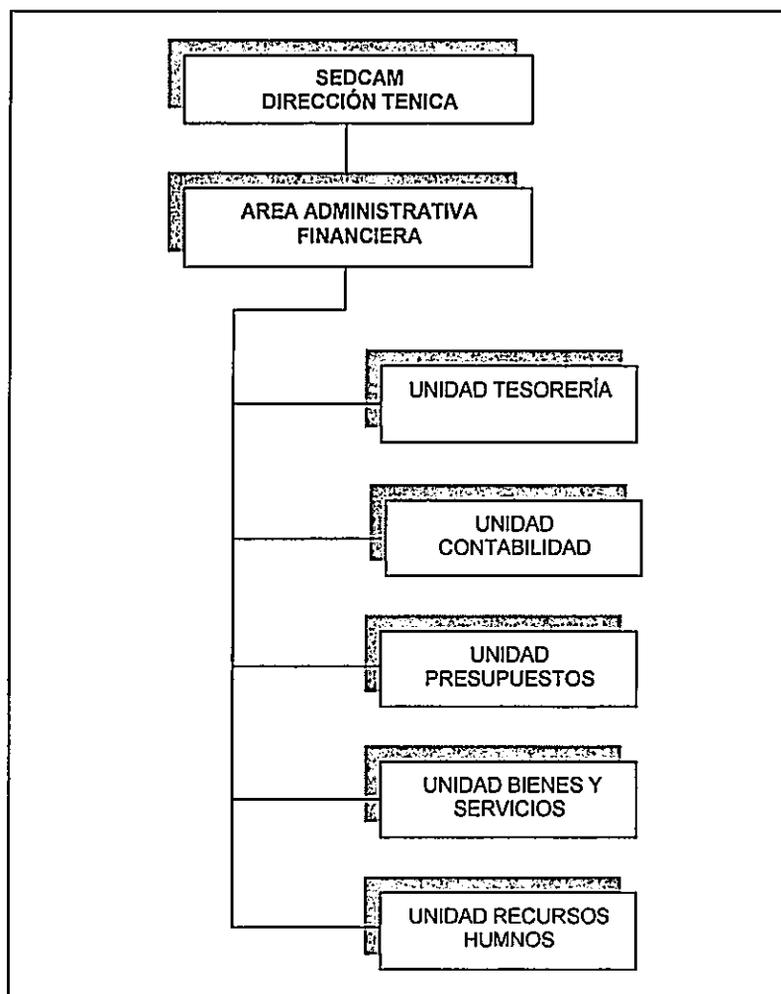
El Servicio Departamental de Caminos, cuenta con la unidad de Recursos Humanos, dependiente del área administrativa financiera, cuya actividad se centra en el ejercicio del control de la asistencia y permanencia del personal que presta servicios en la oficina central y la custodia de los files personales. Ver gráfico N°4.2

Por tanto es quien deberá aplicar el Sistema de Administración de personal, dar cumplimiento a las Normas básicas del Sistema de Administración de personal, en procura de la eficiencia en la función pública y contribuir al logro de objetivos del Servicio Departamental de Caminos.





GRAFICO N° 4.2 UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SECAM LA PAZ



Fuente: Unidad de Recursos Humanos

4.9 PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS

Según Decreto Supremo N° 2536, del 26 de Abril de 1999, en su artículo N° 18, prevé las siguientes fuentes de financiamiento para el funcionamiento del Servicio Departamental de Caminos:

- Asignaciones presupuestarias del Tesoro General de la Nación, efectuadas por las Prefecturas del Departamento, en el marco del Decreto Supremo N° 25134 y la ley de Descentralización Administrativa.



- Recursos propios provenientes de alquiler de equipos a Municipios y otros, por otro lado, el Servicio Departamental de Caminos puede buscar fuentes de cooperación o financiamiento externo o interno, acorde a la normativa vigente y ley Financial.

4.10 ASPECTOS SOCIALES

4.10.1 Area social de la Institución

En este aspecto, se toma en cuenta el salario directo, pagado con relación al cargo ocupado, éste constituye sólo una parte de las compensaciones que la Institución suele ofrecer a los funcionarios públicos. Adicionalmente, existe un conjunto de beneficios y servicios sociales que cuantitativa y/o cualitativamente incrementan dicha remuneración.

Los beneficios y Servicios sociales con los que cuenta se muestran en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 4.3 BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES SERVICIO
DEPARTAMENTAL DE CAMINOS LA PAZ**

TIPO DE BENEFICIO	BENEFICIO
Alimentación	Comedor y servicio de Té.
Actividades Recreativas	Centros recreacionales y/o poli funcionales.
Salud	Asistencia medica en el lugar de trabajo, seguro social obligatorio.
Transporte	Transporte gratuito del personal, Disposición de vehículos para supervisión de obras y ejecutivos.
Varios	Suministro gratuito de uniformes de trabajo y material de apoyo (Ejemplo: Computadoras).

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

CAPITULO V

MARCO

PRÁCTICO



CAPITULO V MARCO PRÁCTICO

5.1 INTRODUCCION

Uno de los sistemas de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental es el Sistema de Administración de Personal (S.A.P.), que procura la eficiencia de la función pública.

El Sistema de Administración de Personal esta integrado por cinco subsistemas Dotación de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación Productiva, Movilidad Funcionaria y Registro, de los cuales se estudiaran en particular los subsistemas de Capacitación y Registro, el primero por la importancia del desarrollo de capacidades y aptitudes de los funcionarios públicos para alcanzar la eficiencia en la función pública, por último el registro por que siendo esté organizado y actualizado permitirá tomar decisiones oportunas con información confiable.

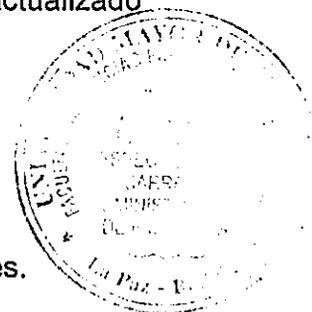
5.2 RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Entre las técnicas y fuentes de información podemos destacar, las siguientes.

5.2.1 Investigación de Campo (Información Primaria)

Durante la investigación se identificaron varias fuentes de información primaria, en los siguientes ámbitos:

- Análisis del grado de implantación del Sistema de Administración de Personal en el Servicio Departamental de Caminos.
- Los niveles de experiencia y conocimientos de los funcionarios públicos a cerca del Sistema de Administración de Personal, especialmente en los aspectos de capacitación y registro.





- Verificación del grado de desarrollo de estrategias de capacitación en la unidad de Recursos Humanos.
- Flujo de la información que genera y recibe la unidad de Recursos Humanos.

5.2.2 Investigación Documental (Información Secundaria)

Las fuentes de información secundaria fueron:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental.
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal
- Estatuto del Funcionario Público.
- Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de Caminos.
- Reglamento Operativo del Sistema de Administración de Personal del Servicio Departamental de Caminos.
- Reglamento Interno del Servicio Departamental de Caminos.
- Programa Operativo Anual 2004 - 2005.
- Formularios relacionados con los Subsistemas del Sistema de Administración de Personal.

5.3 METODOLOGIA DESARROLLADA

El enfoque metodológico esta basado en la aplicación y desarrollo de técnicas activas de investigación y análisis

5.3.1 Método Deductivo

Resulta de un análisis institucional del SEDCAM para verificar si la definición de su misión esta en el marco de la visión institucional de la Prefectura de La Paz, y por lógica consecuencia sus lineamientos estratégicos (Objetivos y estrategias), Plan de Desarrollo Departamental y Plan Estratégico Institucional; otorgando los lineamientos



para que la unidad de recursos humanos defina: Procedimientos, instructivos, acciones de capacitación, actividades de desarrollo personal, seguimiento y control de personal, que aporten al cumplimiento de las mismas.

En este contexto se evidencia que el SEDCAM esta trabajando bajo los lineamientos institucionales de la Prefectura, aspecto que lo obliga a desarrollar acciones y actividades no apropiadas a sus fines y objetivos, en virtud a ser una institución descentralizada con fines específicos orientados al servicio de la comunidad en la construcción, mantenimiento y control de vías carreteras.

5.3.2 Método Inductivo

Se utilizo el método inductivo para determinar y comprobar que el área de Recursos Humanos encargada de implantar el Sistema de Administración de Personal no contempla dentro sus planes el desarrollo de las capacidades y destrezas del personal debido a una mala ejecución presupuestaria, ya que esta enmarcada con lo que establece la Unidad Administrativa Financiera, Dirección del Servicio Departamental de Caminos y por tanto de la Prefectura.

Por otro lado esta el registro de información que la unidad de Recursos Humanos maneja, si bien no esta plenamente actualizada y no existe un manejo adecuado de la información que permita tomar de decisiones rápida y oportunamente existe predisposición para contar con un sistema que permita el flujo de información actualizada y coherente a las jefaturas acerca de sus subordinados.

5.3.3 Tipo de investigación

Se ha utilizado el tipo de investigación analítico-descriptivo, basado en la descripción metodológica de situaciones y eventos reales, buscando características relevantes que estén enmarcadas en la implantación del SAP.



El desarrollo de esta técnica ha permitido conocer en detalle la ejecución del Sistema de Administración de Personal, en los subsistemas de Capacitación Productiva y Registro, reflejándose en los escasos niveles y frecuencias de actividades de capacitación con deficiencias en el sistema de registro, que ocasionan retrasos y poca motivación del personal del SEDCAM.

5.4 DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

En este acápite se describirá el proceso de la investigación y los resultados obtenidos que ayudaran a la elaboración de la propuesta.

5.4.1 Proceso de Investigación

El proceso de investigación está orientado a la descripción de la unidad de análisis y la población objetivo, este último tomando en cuenta características similares.

Una vez definida la unidad de análisis que para este trabajo dirigido es la unidad de Recursos Humanos y la población se procedió a la selección de la muestra. En la selección de la muestra se determinó el tamaño de la muestra, representatividad, tipo de muestra y el procedimiento de la selección. Estos aspectos se detallan con mayor precisión a continuación:

5.4.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis definida para este trabajo dirigido es la unidad de Recursos Humanos, debido a que tiene las competencias para implantar el SAP en los subsistemas de Capacitación y de Registro, como énfasis en las estrategias y acciones de capacitación y registro de información, para coadyuvar al cumplimiento de la norma del Sistema de Administración de Personal vigente.



5.4.1.2 Población

La población son todos aquellos funcionarios públicos del Servicio Departamental de Caminos que trabajan actualmente en el Distrito Uno y Maestranza El Alto.

La población objetivo alcanza a 121 funcionarios públicos (Distrito Uno y Maestranza Central El Alto), los mismos presentan condiciones y características similares en la institución, por lo tanto, son sujetos de elección para la realización del diagnóstico.

5.4.1.3 Muestra

La muestra es probabilística, es decir que es un subconjunto de la Población, donde las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos con un margen de error permisible.

La muestra probabilística es esencial para la investigación del trabajo porque se aplicó una investigación basada en encuestas para realizar estimaciones de variables en la población.

5.4.1.3.1 Tamaño de la Muestra

El tamaño de muestra probabilística estratificada que se determinó de la población, se logró tomando en cuenta el nivel de decisión (Dirección Técnica) y nivel de ejecución (administrativo, técnico y operativo) de la Institución.

Se utilizó el muestreo estratificado para determinar la muestra finita que es de 88 funcionarios públicos, con un intervalo de confianza del 95% (1.96) y un margen de error del 5%, aplicando la siguiente fórmula probabilística¹²:

¹² Jarry, José Nicolás, Investigación Integral de Mercados Pág. 116



$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + (N - 1) E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo de estudio = 121 funcionarios públicos

Z = intervalo de confianza sobre la curva normal con 1 - a de confianza (en el caso que el universo sea mayor a 30) teniendo un equivalente de un 95% (1.96).

P = Probabilidades de éxito de que un elemento sea tomado en cuenta. Para nuestra fórmula se determinó un 70% de funcionarios públicos encuestados.

Q = Probabilidades de fracaso de que un elemento no sea tomado en cuenta. Para nuestra fórmula se utiliza $Q = 1 - P$ y se tiene 30%.

E = error permisible 0.05

Aplicando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7) (0.3) (121)}{(1.96)^2 (0.7) (0.3) + (121-1) (0.05)^2}$$

$$n = 88 \text{ funcionarios públicos}$$

5.4.1.3.2 Procedimiento de selección de la muestra

El procedimiento de selección permitió elegir aleatoriamente a los elementos muestrales (funcionarios públicos del SEDCAM) para asegurarnos que cada funcionario público tenga la misma probabilidad de ser elegido.



El procedimiento de selección elegido fue la tómbola¹³, pues se enumeró a todos los funcionarios públicos de la Institución, se colocaron en una caja fichas enumeradas con sus nombres y se procedió a sacar 88 fichas, según el tamaño de muestra que se determinó con anterioridad y de acuerdo al número de funcionarios que conforman cada área de la Institución. Los números elegidos al azar conformaron la muestra.

El cuadro que a continuación se muestra permite observar el número de funcionarios elegidos de cada una de las cinco áreas del SEDCAM, de acuerdo a la delimitación de la población y tamaño de la muestra.

CUADRO N° 5.1 DETERMINACION DE FUNCIONARIOS PARA EL ESTUDIO

AREA	N° DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS (Población)	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA ABSOLUTA (Tamaño de la muestra)
Administrativa Financiera	38	31	28
Estudios y Proyectos Viales	5	4	4
Fiscalización y Supervisión	9	7	6
Mantenimiento de Equipos	42	35	31
Operativa y de Coordinación	13	11	10
Dirección Técnica	7	6	5
Auditoría Interna	3	3	2
Asesoría Legal	4	3	2
TOTAL	121	100	88

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2 RECOLECCION DE DATOS

Las técnicas de investigación utilizadas en la recolección de datos y que permitieron llevar a cabo la evaluación de la implantación del Sistema de Administración de Personal en los ámbitos de Capacitación y Registro, son:

¹³ Hernández Roberto-Fernández Carlos-Baptista Pilar, Metodología de la Investigación, 3ª Edición, México, Pag 316



5.4.2 Observación

Mediante esta técnica se pudo recabar información a través de la acción de observar y registrar sistemáticamente el desarrollo de actividades del área de recursos humanos, del mismo modo el comportamiento y conducta que manifestaron los funcionarios públicos de la Institución al momento de realizar la encuesta y al observarlos en su trabajo cotidiano, cuyos resultados se muestran en el análisis y evaluación de la información de campo.

5.4.3 Encuesta

Esta técnica ayuda en la obtención de datos realizados con ayuda de cuestionarios dirigidos a los funcionarios de la Institución elegidos de forma estadística. Para la evaluación se elaboraron dos tipos de cuestionarios con diferentes preguntas abiertas y cerradas, incluyendo aspectos referidos al cuadro de mando integral; uno dirigido a los cinco jefes de unidad y otro para los 83 funcionarios que dependen de distintas unidades. (Anexo N° 1 y Anexo N°2)

Los resultados de este proceso se reflejan y muestran en el análisis y evaluación de la investigación de campo.

5.4.4 Entrevista

Se realizó la entrevista semi-estructurada al Encargado de Recursos Humanos para obtener información y datos de todo lo relacionado con la implantación del Sistema de Administración de Personal, especialmente en los ámbitos de capacitación y Registro, tomando en cuenta aspectos referidos al Cuadro de Mando Integral. (Anexo N° 3)

Los resultados de la entrevista realizada al Encargado de Recursos Humanos se muestran en el análisis y evaluación de la investigación de campo



5.4.5 Cuestionario

Los cuestionarios son uno de los medios para recoger información, compuesto por una lista de preguntas, los cuales permitirán la verificación de la situación actual y realizar interpretaciones respecto a las variables predeterminadas.

5.4.3 DETERMINACION DE VARIABLES

Las variables son determinadas en forma empírica con el fin de ser observadas y medidas a través de instrumentos de investigación como entrevistas, encuestas y observación directa, realizando diferencias. Mediante esta determinación de variables se pudieron identificar las dimensiones en cada variable.

**CUADRO N° 5.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DEL CUESTIONARIO
ESTRUCTURADO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD Y FUNCIONARIOS**

Variables (1)	Sub - Variables (2)	Preguntas a: (3)	
		Funciona rios (a)	Jefe y Enc. de Unidad (b)
Aspectos para ejecutar la estrategia	Conocimiento de la Misión	5	9,10
	Conocimiento de Objetivos y funciones	3,4	4,5
	Valores que ayuden al cumplimiento de la Misión	13	6
	Definición de la Visión (Enfoque del Esfuerzo de los Funcionarios)	13	1,2
	Definición de retos en ámbitos Internos (Capacitación, Registro) y Externos	7	5
Perspectiva Cliente Imagen Institucional	Nivel de satisfacción de los usuarios (municipios, transportistas, productores)	6,7	11
Perspectiva Financiera Aplicación de ingresos	Conocimiento y ejecución del POA	1,2	4
Proceso Interno Capacidad de coordinación	Entender, anticipar y priorizar necesidades de Capacitación	13	14,15
	Seguimiento a la capacitación impartida	7	18
Aprendizaje y Crecimiento Acciones para alcanzar Objetivos	Clima Laboral	8,10 11,12,14	3,7,8,11,12 13
	Capacitación en procesos y procedimientos de capacitación y registro de la información	9	5,17,18
	Calidad y uso de los sistemas de información	15	16,18

Fuente: Elaboración Propia



CUADRO N°5.3 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE LA ENTREVISTA AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

VARIABLES (1)	SUB VARIABLES (2)	PREGUNTAS (3)
Aplicación del Sistema de Administración de Personal en los ámbitos de Capacitación y Registro	Instrumentos de Apoyo para la aplicación	1,2,3
	Resultados de su Aplicación	11,39
	Conocimiento de objetivos y funciones de todos los funcionarios para alcanzar la Misión de la Institución.	5,6,11
	Definición de metas y estrategias en los ámbitos de Capacitación y Registro	7,19,22,23,29,32
	Valores que ayuden al cumplimiento de la Misión	8
Perspectiva Cliente Imagen Institucional	Satisfacción de los usuarios (municipios, transportistas, productores)	12
	Satisfacción de los funcionarios	9,10
Perspectiva Financiera Aplicación de ingresos	Conocimiento y ejecución del POA	40
	Criterio de asignación de recursos, para capacitación y registro de información	19,20,32
Proceso Interno Identificación de Procesos y procedimientos clave	Capacitación	19,20,21,22,23,24,25
	Registro	29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39
Aprendizaje y Crecimiento Acciones para alcanzar Objetivos	Clima laboral	9,10
	Sistemas de Información	29,30,32
	Políticas de Recursos Humanos	7,11

Fuente: Elaboración Propia

5.4.4 Análisis Retrospectivo

Para el análisis retrospectivo se tomaron en cuenta las estrategias, planes y políticas de capacitación y registro que la unidad de Recursos Humanos emplea para la implantación del SAP, estos permitieron verificar el grado de importancia que le prestan a los procesos de capacitación y registro.

A través de la observación directa realizada en el SEDCAM se constató que no cuentan con estrategias, planes, ni políticas dirigidas al desarrollo del personal, manejo y fluidez de la información que ayuden a alcanzar los objetivos, planes y cumplimiento de la misión institucional; hecho que fue confirmado al momento de entrevistar al encargado de Recursos Humanos.



Las consecuencias de no contar con estrategias, planes y políticas de capacitación del personal y registro de información se detallan en el análisis y evaluación de la información de campo.

También se tomo en cuenta la documentación que se requiere para la implantación de los subsistemas de Capacitación y de Registro, de acuerdo a la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal y la documentación con la que cuenta el Servicio Departamental de Caminos, documentación faltante y las consecuencias probables de no contar con la misma; a continuación se muestra un resumen del mismo. Ver Cuadro N° 5.4.





**CUADRO N° 5.4 DOCUMENTACION NECESARIA SEGÚN NB-SAP Y
DOCUMENTACION EXISTENTE EN EL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE
CAMINOS**

SUBSISTEMAS	DOCUMENTACION NECESARIA SEGÚN NB-SAP	DOCUMENTACION EXISTENTE	DOCUMENTACION FALTANTE	CONSECUENCIAS PROBABLES POR LA FALTA DE DOCUMENTACION
Capacitación Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación - Listado de participantes en cada evento o curso. - Informes de ejecución de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - El programa de capacitación sobre la base de cursos dictados por el CENCAP. Obviando otras necesidades de capacitación del personal. - Se presenta una lista de participantes seleccionados por la unidad de Recursos Humanos. - No se realiza informes de los funcionarios capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de los funcionarios capacitados. - Establecimiento de políticas de capacitación. - Cuadro de demandas y ofertas de capacitación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede realizar un seguimiento sobre el tipo de capacitación que se le da al funcionario y su aprovechamiento en beneficio de la Institución. - Perder la oportunidad de aprovechar las potencialidades del personal. - No se alcanzara la eficiencia en la función pública.
Registro	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos que genera el funcionamiento del SAP. - Archivo de personal activo y pasivo. - Inventario de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con documentación del personal pasivo y activo, este último no es actualizado con pertinencia. - No se realiza inventario de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No disponen de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos. - No cuentan con inventario de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones incorrectas e inoportunas. - Acumulación de datos que no brindan una rápida respuesta a las necesidades que presenta la Institución.

Fuente: Elaboración Propia

5.4.5 Análisis y Evaluación de la Información de Campo

VARIABLE: Aspectos Para Ejecutar La Estrategia

Para llevar adelante una organización es de vital importancia el conocimiento de la misión, los valores sobre los que se debe asentar el trabajo de la organización y la declaración de la visión que delinea a la organización en sus aspiraciones y

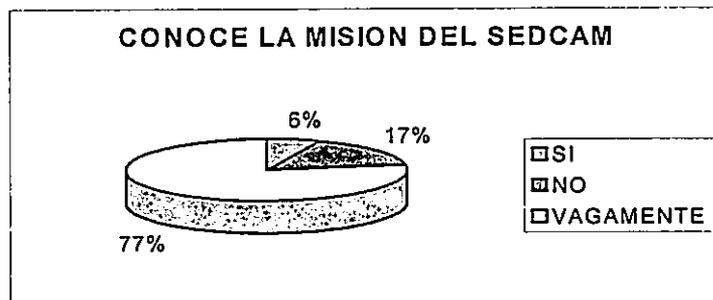


expectativas para el futuro, en este sentido, la Visión es un instrumento de orientación ideal para motivar a los miembros de la organización hacia el logro de un objetivo común.

Conocimiento de la Misión

Los resultados obtenidos son: según la entrevista realizada al encargado de Recursos Humanos sobre el conocimiento de la misión, él manifiesta que "ellos saben a lo que se dedica la institución y no es necesario comunicárselos"; por el contrario en la encuesta realizada a los funcionarios el 77% de los funcionarios tienen una idea vaga de la misión de la institución, mientras que un 6% afirman conocer la misión y un 17 % no tiene conocimiento de la misión.

GRAFICO N° 5.1



De esta manera se puede advertir poco interés de la unidad de Recursos Humanos, frente a la divulgación de la misión, el mismo que debería realizarse al momento de la inducción del personal.

En consecuencia a lo descrito, no se desarrolla una cultura organizacional orientada a la internalización de la misión de manera que las acciones del personal estén en línea con la misión.

Según la encuesta realizada a los jefes de unidad el 80% no realiza la inducción de su personal nuevo delegando esta atribución a Recursos Humanos y solo un 20%

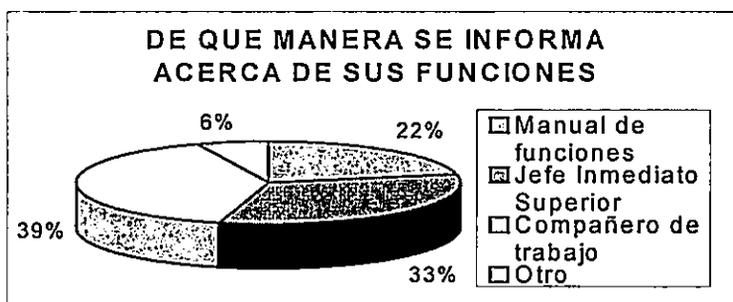


realiza la inducción del personal a su cargo. La inducción es uno de los procesos que incluye aspectos como: dar a conocer la misión de la institución, objetivos del cargo y sus funciones.

Conocimiento de Objetivos y Funciones

En lo que respecta al conocimiento de objetivos y funciones que debe cumplir un funcionario, el 95% afirma conocer sus funciones y un 5% no conoce los objetivos de su cargo, por otro lado esta el cómo se informó respecto a sus funciones, en este aspecto se pudo notar que un 39 % del personal se informa acerca de sus funciones a través de algún compañero de trabajo, un 33% a través de su jefe, un 22% por medio del manual de funciones y un 6% otros medios (experiencia) como se observa en el siguiente gráfico.

GRAFICO N° 2.5



Esta situación refleja, que no se utilizan los instrumentos con los que cuenta Recursos Humanos para desarrollar la administración del personal, no asumiendo con responsabilidad de comunicar la misión de la institución, los objetivos del cargo, funciones que debe realizar, para alcanzar el desarrollo de la institución.

Por otra parte es importante destacar los valores que los funcionarios consideran importantes para lograr el éxito de la institución y que a su vez ayudaran al cumplimiento de la misión: Lealtad en un 28%, compromiso un 25%, responsabilidad un 22%, respeto un 15% y otros valores en un 10%.



GRAFICO N° 5.3



La mayoría de los funcionarios opinan que ser leales a la institución es uno de los principales valores seguido del compromiso que se debe asumir al ser parte de la Institución, también esta la responsabilidad respecto a su trabajo y por último esta el respeto que debe existir entre todos los funcionarios.

Los valores son fundamentales porque es en lo que creemos y es lo que debe reflejar el trabajo de la institución.

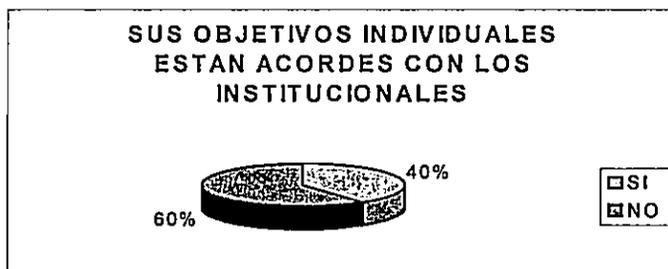
Si la institución no infunde este tipo de valores el clima organizacional de la institución seria desfavorable para el desarrollo de ésta y el desenvolvimiento del personal, así mismo el cumplimiento de objetivos, planes y proyectos seria tardío.

Importancia del alineamiento de objetivos individuales con objetivos institucionales

Se pudo notar que los jefes tienen objetivos individuales distintos a los de la institución por citar un ejemplo: "desarrollar una especialidad en su profesión" Vs. "incrementar los ingresos a través de convenios con alcaldías". Esta situación se refleja en el siguiente gráfico



GRAFICO N° 5.4



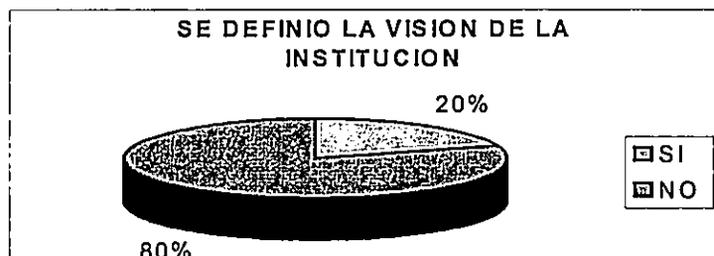
Como se puede notar el 60% de los jefes de unidad se plantean objetivos distintos a los de la institución y un 40% se plantea objetivos acordes con los institucionales.

De esta manera, se prevé un desempeño caracterizado por la falta de coherencia de los objetivos personales con los objetivos institucionales del SEDCAM. Esta situación provocaría que la institución no alcance los objetivos que tiene para desarrollar la institución, pues los objetivos de su personal no están acordes con lo que busca o pretende la institución.

Importancia de la definición de la Visión

Según las manifestaciones prestadas por los jefes de unidad en cuanto a la definición de la visión el 80% afirma que no se definió una visión de la institución y un 20 % de ellos tiene una visión propia pero no concertada, esta situación puede afectar en el desarrollo futuro de la organización, pues no tiene definido los retos que quiere alcanzar; ni aspiraciones como institución.

GRAFICO N° 5.5





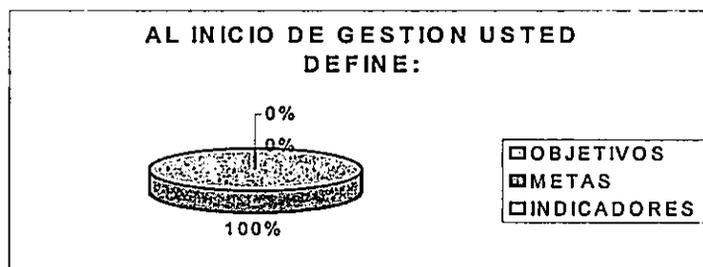
En este sentido, la Visión es un instrumento de orientación ideal para motivar a los miembros de la organización y enfocar sus esfuerzos hacia el logro de un objetivo común; para que posteriormente se pueda desarrollar una estrategia que será un paso de proceso continuo en base a una estructura bien formada para hacer frente a las condiciones cambiantes del ambiente externo.

Si esta situación no se diera la institución esta encaminada a ser una institución sin un rumbo y que las condiciones cambiantes que se presentan en el marco político-social afectarían sus actividades en gran medida y no alcanzaría sus objetivos planteados.

Definición de objetivos, metas e Indicadores

Al momento de realizar los planes para la siguiente gestión el 100% de los jefes solo se plantean objetivos como se ve a continuación.

GRAFICO N° 5.6



La medición de desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cualitativos, cuantitativos), el uso de indicadores ayuda a responder sobre como saber cuando una determinada acción ha tenido éxito y cuando no.

Si no se consideran los indicadores no podrá verificarse el grado de cumplimiento de los objetivos ni el desempeño de las acciones planeadas para alcanzar la visión y objetivos de la Institución.



Por tanto es necesario definir indicadores cualitativos y/o cuantitativos, con la participación de las personas que trabajan en la institución principalmente los jefes de área.

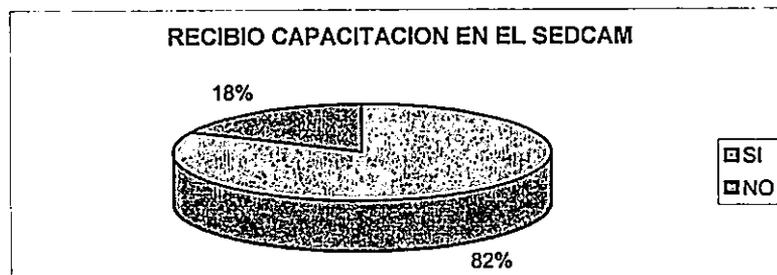
VARIABLE: Imagen Institucional

Capacitación de los funcionarios

La Unidad de Recursos Humanos, en el ámbito de capacitación, solo se limitan a elaborar programas de capacitación en base a cursos dictados por el CENCAP, para lo cual existe un cupo y no así en base a necesidades que presenta la institución y funciones específicas de los funcionarios, esta situación se agudiza debido a la mala ejecución del presupuesto destinado a esta actividad.

Esto se refleja en la encuesta realizada a los funcionarios donde un 82% fue capacitado en este programa, mientras que el 18% no fue enviado a ningún curso de capacitación.

GRAFICO N° 5.7



Los programas de capacitación que no estén basados en la necesidad real de los funcionarios, no permiten el desarrollo de sus potencialidades, capacidades y habilidades en el lugar de trabajo, si bien el pasar cursos sobre la ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental es importante, esto no es garantía de cumplimiento eficientemente funciones y responsabilidades.



Se pudo advertir que la parte administrativa del SEDCAM no define políticas de capacitación y desarrollo de su personal, dicha situación repercutirá en un servicio deficiente a la población, con la lógica consecuencia del deterioro de la imagen institucional.

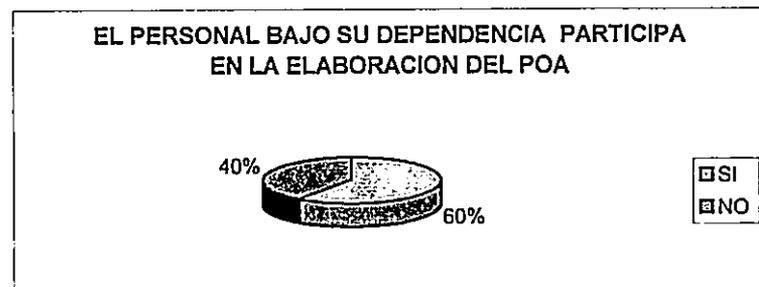
VARIABLE: Aplicación de Ingresos

Nivel de Conocimiento y participación al momento de elaborar el POA.

En la entrevista sostenida con el encargado de Recursos Humanos, se afirma que no fueron participes de la elaboración del POA, el responsable de elaborar dicho programa para toda el área es el Jefe Administrativo Financiero, sin la participación activa de los funcionarios que pertenecen a esa área, por otro lado los recursos obtenidos a través de financiamiento externo están destinados a repuestos para maquinaria y equipo por ende al área Técnica de Mantenimiento de Equipos.

Del 100% de los jefes encuestados, el 60% afirma que el personal bajo su dependencia si participa en la elaboración del POA y el restante 40% niega la participación de su personal en la elaboración del POA.

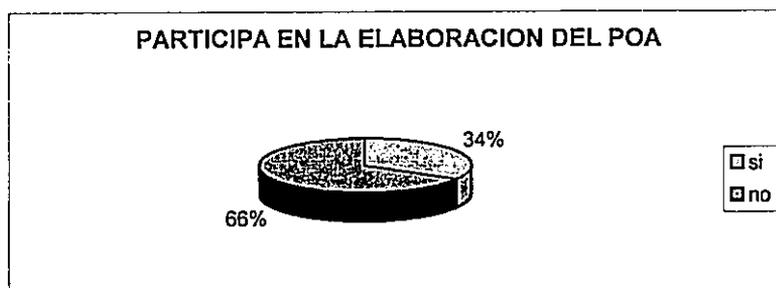
GRAFICO N° 5.8



Contrariamente a lo que dicen los jefes de área, el 66% de los funcionarios afirman que no participan en la elaboración del POA y el restante 34% si participa en la elaboración del POA.



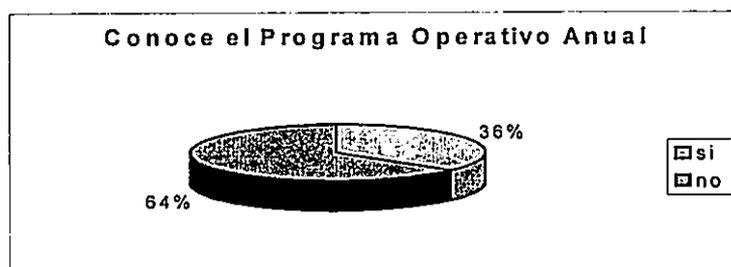
GRAFICO N° 5.9



La principal causa de esta situación es que los jefes de área desmerecen la opinión de sus subordinados, lo que origina un POA basado en aspectos de coyuntura y no a lineamientos estratégicos como la implantación de un sistema eficiente y continuo de capacitación del personal, lo que permitiría el desarrollo de la institución.

La poca participación de los funcionarios en la elaboración del POA esta reflejada en el desconocimiento que manifiestan los funcionarios en un 64% y un 36% afirma conocerlo.

GRAFICO N° 5.10



Esta situación puede provocar el desinterés e indiferencia de los funcionarios públicos frente a los objetivos que se quiera alcanzar, sintiéndose estos poco involucrados con los planes a futuro de la Institución.

VARIABLE: Capacidad de Coordinación

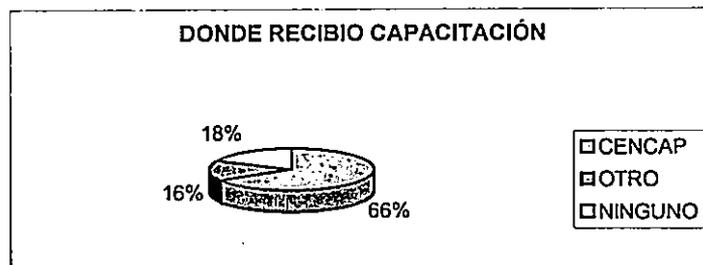


Mejorar la productividad de los funcionarios

Partiendo de la entrevista con el encargado de Recursos Humanos respecto a la capacitación, manifiesta que se detecta las necesidades de capacitación en base a la evaluación de desempeño para posteriormente programar a los funcionarios en los cursos de capacitación del CENCAP. Lo que supone que se hace caso omiso a las necesidades de capacitación que presentan, mas al contrario solo toma en cuenta los cupos asignados por el oferente del servicio.

Esta afirmación se pudo confirmar con la pregunta a los funcionarios, en el sentido de haber recibido capacitación: un 66% afirma que si en el CENCAP, un 16% pasó cursos relacionados con su trabajo cuando la Institución dependía del Servicio Nacional de Caminos y un 18% afirma no haber pasado ningún curso de capacitación.

GRAFICO N° 5.11



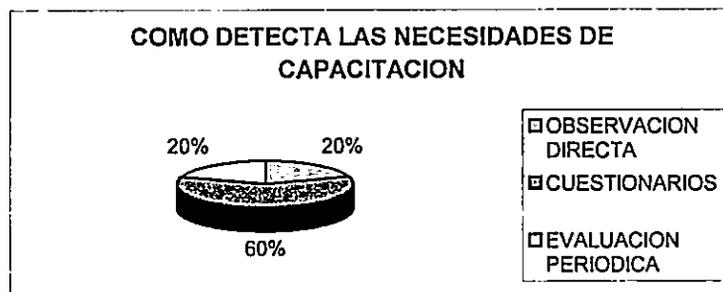
Al no capacitar a los funcionarios en base a las necesidades detectadas, ocasionaría que el trabajo que ellos realizan no presente mejoras, no responda a requisitos del puesto, ni a necesidades de la institución, provocando falencias en el desempeño de su trabajo; por tanto no se alcanzaría la productividad que se espera de ellos para el desarrollo de la institución.



Instrumentos para detectar las necesidades

Para la detección de necesidades de capacitación, los jefes de área generalmente lo realizan a través de formularios (detección de necesidades) proporcionados por Recursos Humanos esto en un 60%, un 20% lo hace a través de la observación directa y el restante 20% lo hace a través de evaluación periódica.

GRAFICO N° 5.12



La situación descrita hace improductivo este proceso de detección, pues no se toma en cuenta al momento de programar la capacitación, desmereciendo los resultados obtenidos en la detección de necesidades y en la evaluación de personal. La causa fundamental de esta situación podría atribuirse a que el área administrativa financiera no toma en cuenta la necesidad de capacitar a los funcionarios, tampoco ve necesario realizar un seguimiento y control que permita observar que la capacitación impartida no provoca mejoras en el desempeño de su trabajo, ni se logra alcanzar la eficiencia en la función pública.

VARIABLE: Acciones Para Alcanzar Objetivos

Clima laboral

En una evaluación de los atributos de la Dirección Técnica del SEDCAM realizada a los jefes de unidad, refleja que un 20% opina que es una Dirección proactiva, otro 40% que es una dirección flexible, el restante 40% opina que, no responde a ninguna de esas características.



Gráfico N° 5.13



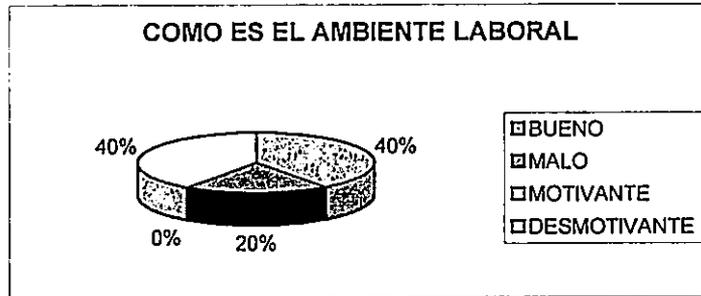
Las características que atribuyen a la dirección denotan que es flexible lo que lleva a suponer que el liderazgo de la dirección es liberal lo que significa que hace un uso reducido de su poder en caso de usarlos, les concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones y conciben su función como apoyo a las operaciones de sus seguidores.

También se atribuyó como característica de la Dirección ser proactivo, acción que ayuda al mejoramiento de la institución y a responder a situaciones cambiantes en el ambiente externo.

Así mismo se consultó a los jefes de unidad sobre el ambiente laboral que perciben, los resultados fueron los siguientes: un 40% opina que es bueno por que existe compañerismo, un 20% opina que es malo por que existe individualismo, y el restante 40% que es un ambiente desmotivante, debido a la injerencia política y a que trabajan con el temor de que en algún momento serán despedidos y los proyectos no tendrán continuidad.



Gráfico N° 5.14



Estas afirmaciones nos llevan a concluir que el ambiente es bueno, en el sentido de que existe compañerismo, pero a su vez desmotivante para llevar adelante acciones creativas, otros opinan que es malo por la inseguridad del trabajo y la injerencia política.

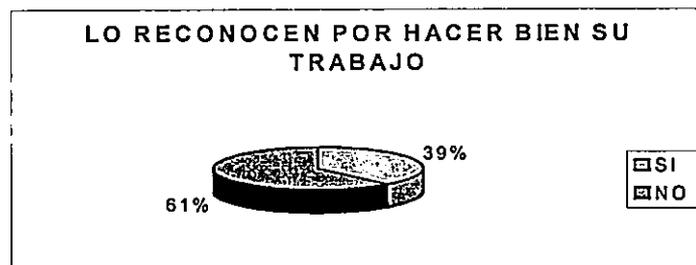
Para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del ambiente laboral, el empleado valora más su trabajo cuando este se siente motivado y seguro en su fuente de trabajo.

Reconocimiento por el trabajo

Una de las premisas para motivar al personal es el reconocimiento a su trabajo, al respecto de los cinco jefes dos (40%) afirman que si es importante dar reconocimientos al trabajo del personal y el restante 60% afirma no reconocer al personal por el rendimiento obtenido.

Dicha situación es confirmada por los funcionarios, pues un 61% indica que no es reconocido por hacer bien su trabajo y el restante 39% afirma lo contrario, como se observa en el gráfico

Gráfico N° 5.15



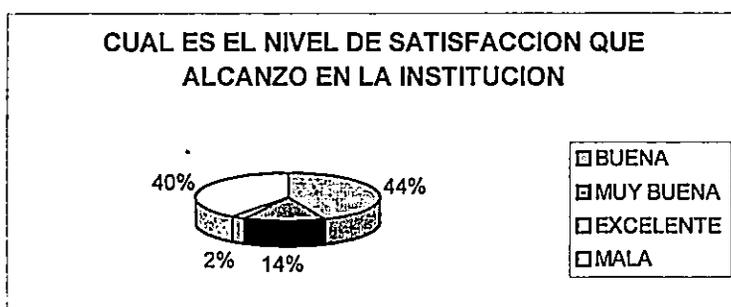


Esta situación puede provocar un efecto desmotivador en el desempeño de su trabajo, lo que provocaría apatía y desinterés en los resultados y objetivos que quiere alcanzar la institución.

Nivel de Satisfacción en el trabajo

Respecto a este tema, en la consulta realizada a los funcionarios sobre el nivel de satisfacción alcanzado en la institución se constato que un 44% califica de buena su satisfacción, seguida de un 40% que considera que es mala, el restante divide su opinión entre muy buena 14% y excelente con 2%

Gráfico N° 5.16



Contradictoriamente el grado de satisfacción en la empresa es bueno, esto podría atribuirse a que valoran el poseer un empleo y los beneficios y servicios sociales adherentes (salud, transporte, alimentación).

Por otro parte también existen funcionarios que afirman que es mala, que esta fue de cayendo con relación a años anteriores, pues contaban con mejores servicios y la motivación era buena.

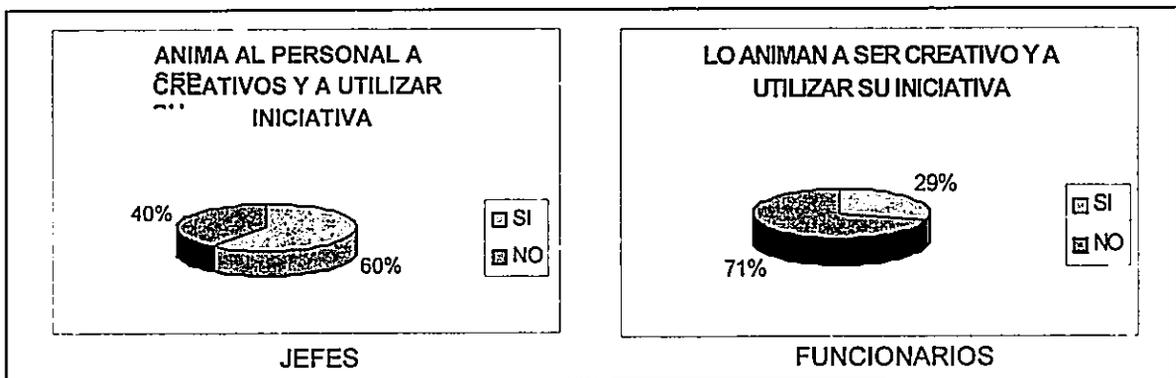
El nivel de satisfacción de los empleados puede influir en gran medida en el desempeño de sus funciones, el no sentirse reconocidos por el esfuerzo que hicieron al realizar su trabajo, puede ocasionar desinterés laboral por consiguiente bajo rendimiento de los funcionarios que hace que no se sientan comprometidos con la misma.



Apoyo a la creatividad de los funcionarios

Las manifestaciones de los funcionarios respecto al apoyo a su creatividad fueron: el 71% siente que no apoyan su creatividad e iniciativa, mientras que el 29% afirma lo contrario.

Gráfico N° 5.17



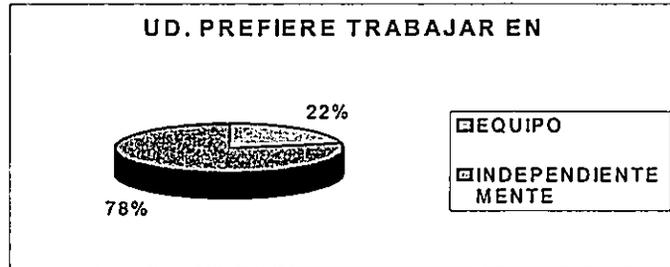
Las concepciones de los jefes de unidad respecto de los mecanismos de fomentar la creatividad en los subordinados esta en contradicción con la percepción del nivel operativo, reflejada en la falta de apoyo a este aspecto.

Para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, el empleado valora más su trabajo cuando contribuye al éxito de la organización de forma significativa.

La situación descrita anteriormente puede ocasionar que el nivel de motivación baje, pues el no fomentar la participación de los subordinados para plantear soluciones a problemas del área o de la institución misma, ocasiona individualismo y solo piensan en mantener su empleo, como se refleja en el siguiente cuadro, donde la mayoría de los funcionarios; un 78%, muestra que prefieren trabajar de forma independiente y solo un 22% en equipo.



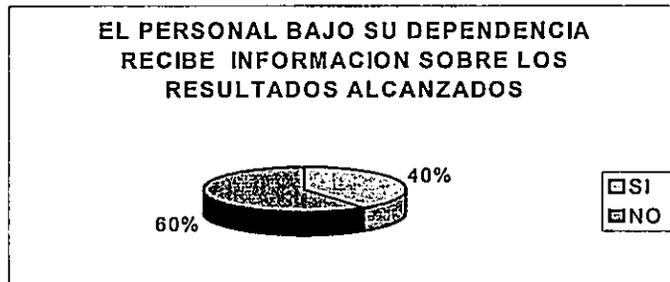
Gráfico N° 18



Información sobre los resultados alcanzados

Otro punto importante para que el personal sea consciente de lo que se está logrando con su participación es darles a conocer los resultados alcanzados por su esfuerzo y participación, en este sentido, un 60% de los jefes de área respondieron que realizan reuniones donde se da a conocer los resultados, el restante 40% no lo hace por falta de tiempo.

GRAFICO N° 5.19



La comunicación de información acerca de los resultados alcanzados debe ser programada de forma oral o escrita. Si la socialización de los resultados y logros alcanzados por la institución no es efectiva, causará incertidumbre y falta de compromiso de todos los funcionarios.



Apoyo de la Dirección

Un 80% de los jefes de área se sienten apoyados por la Dirección, el restante 20% no siente el apoyo de la dirección.

GRAFICO N° 5.20



Esta situación debería ser recíproca hacia sus subordinados, pero como se observo en el cuadro anterior (Gráfico N° 5.17) no sucede.

Lo descrito podría provocar una barrera para una efectiva comunicación ya sean de ideas o iniciativas por parte de los subordinados. También podría provocar desconfianza por incongruencias del superior, donde el personal opta por una actitud defensiva dificultando la comunicación abierta y honesta.

Capacitación como proceso clave

De acuerdo a la norma luego de la detección de necesidades se debe realizar un análisis, clasificación y priorización de necesidades de capacitación, para determinar los temas de capacitación (programa de capacitación) y posteriormente realizar la evaluación de capacitación.

Según la entrevista con el encargado de Recurso Humanos respecto a la capacitación de los funcionarios afirma que se programa cursos en el CENCAP, en algunos casos se auspicia para que los profesionales pasen algún seminario, esto fue confirmado con la encuesta dirigida a funcionarios



No se realiza una evaluación de la capacitación a los funcionarios que la recibieron, discrepando que ellos tienen el certificado de aprobación del curso que les otorga el CENCAP, ni se realiza un informe del desempeño laboral del funcionario después de haber sido capacitado, tampoco un análisis de la aplicación efectiva de los conocimientos y destrezas con el impacto que causa en el desempeño laboral.

Todo esto puede atribuirse a que la institución no cuenta con estrategias ni políticas de capacitación para el desarrollo de la institución, tampoco existe claridad en la identificación de procesos clave, por tanto, solo se desarrollan programas con el CENCAP y muy esporádicamente cursos de capacitación orientados al desarrollo de capacidades, habilidades laborales y técnicas.

Se recomienda al SEDCAM rediseñar su programa de capacitación, tomando en cuenta las necesidades de la institución así como de los funcionarios, partiendo de una estrategia de capacitación para mejorar la eficiencia de los funcionarios.

Procesos del registro de información

Para que un sistema funcione es necesario el registro de toda la información generada en el proceso, organizada y actualizada de modo que se exista una retroalimentación que permita tomar decisiones oportunas y confiables, logrando el buen funcionamiento del SAP

Según el registro de Recursos Humanos se pudo observar que carece de atributos para buscar información pues en la mayoría de los casos no está actualizada, así mismo se pudo verificar que solo se archiva sin ningún objeto, tampoco se realiza un inventario de personal hecho que fue confirmado en la entrevista con el encargado de Recursos Humanos.

Todo ello puede ocasionar que la información generada del sistema sea poco confiable, por tanto, el funcionamiento del SAP sea poco óptimo, lo cual impide medir



el nivel de desempeño de los funcionarios, o el rendimiento global de cada funcionario respecto a la productividad, lo que muestra una pérdida de eficiencia en el manejo de su personal.

Se recomienda establecer un sistema de registro que permita ver la vida laboral de los funcionarios, también indicadores que permitan medir el desempeño de sus funcionarios lo que a su vez permita tomar decisiones adecuadas y oportunas repercutiendo en una mejor conducción de la institución respecto del personal que posee.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA CON EL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

La unidad de recursos humanos cuenta con los instrumentos necesarios para la aplicación de los procesos de los subsistemas de capacitación y registro, así mismo posee los instrumentos como reglamento específico, reglamento operativo, reglamento interno, manual de organización y funciones, manual de puestos, el principal problema es que no los difunden ni los aplican.

La inducción del personal es deficiente o en su caso inadecuada porque al momento de realizar este procedimiento solo se limita a la presentación del funcionario a sus compañeros de trabajo, en otros casos solo dan a conocer las funciones que debe cumplir en su puesto causando, por ejemplo, que la misión, visión, planes, objetivos y metas institucionales no estén internalizadas.

Debido a la mínima participación del personal de la Institución en la elaboración del POA, genera inconsecuencia e ineficacia en el cumplimiento de objetivos y escasa ejecución presupuestaria, porque no se difunde ni se da a conocer al personal del mismo.



Diagnóstico del Subsistema de Capacitación

Se denotan los siguientes factores:

a) Aspectos positivos - Fortalezas

1. Existe un proceso y procedimientos para detectar las necesidades de capacitación.
2. Programa de capacitación referente a la ley SAFCO en el CENCAP

b) Aspectos negativos – Debilidades

1. No existen iniciativas para capacitar al personal
2. No se da a conocer la misión, visión, planes y objetivos de la institución.
3. No se toman en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño al momento de realizar la programación de capacitación.
4. Falta de seguimiento a la capacitación de los funcionarios y los resultados que obtienen.
5. Programas no relacionados con sus funciones

Diagnóstico del Subsistema de Registro de Personal

a) Aspectos positivos - Fortalezas

1. Existe documentación del movimiento de personal.
2. En lo referido al control de documentación de movimiento y antecedentes generados por los funcionarios del SEDACM, existe una persona encargada de esta actividad.

Respecto a los procesos del Subsistema de Registro que son: Generación, Organización y Actualización se tienen archivos de personal activo y pasivo, sin



embargo, como se indicará en las debilidades, muchos funcionarios no cuentan con los documentos actualizados, este subsistema exige un inventario de personal, mismo que no se realiza por falta de tiempo y personal,

b) Aspectos negativos – Debilidades

1. El Reglamento Interno existente data del año 2002, sin hallarse actualizado hasta la fecha.
2. Existe un Manual de Funciones elaborado de la gestión 2003, el cual no se actualizó hasta la fecha.
3. Base de datos poco confiable, la información solicitada es lenta, poco oportuna y no permite tomar decisiones acertadas y eficientes.
4. No desarrollan procedimientos claros y ordenados en el manejo de files del personal.
5. No existe una base de datos o sistema informático que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos del SEDCAM.





5.5 ANÁLISIS CAUSA EFECTO

En los siguientes gráficos se plantean los problemas detectados en la implantación del Sistema de Administración de Personal, las causas y sus efectos.

GRAFICO N° 5.21 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

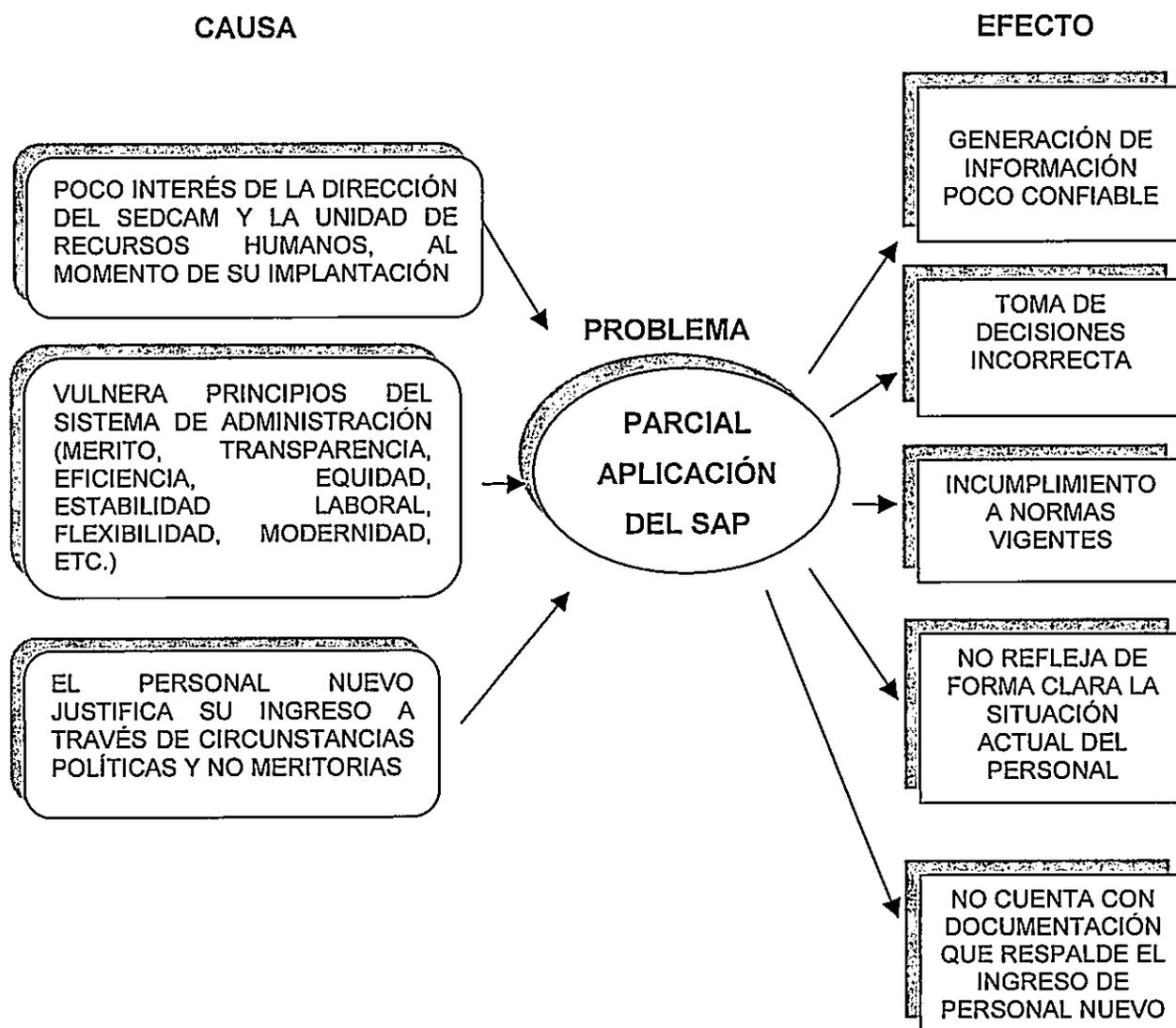




GRAFICO N° 5.22 APLICACIÓN DEL LOS SUB SISTEMAS DOTACIÓN DE PERSONAL

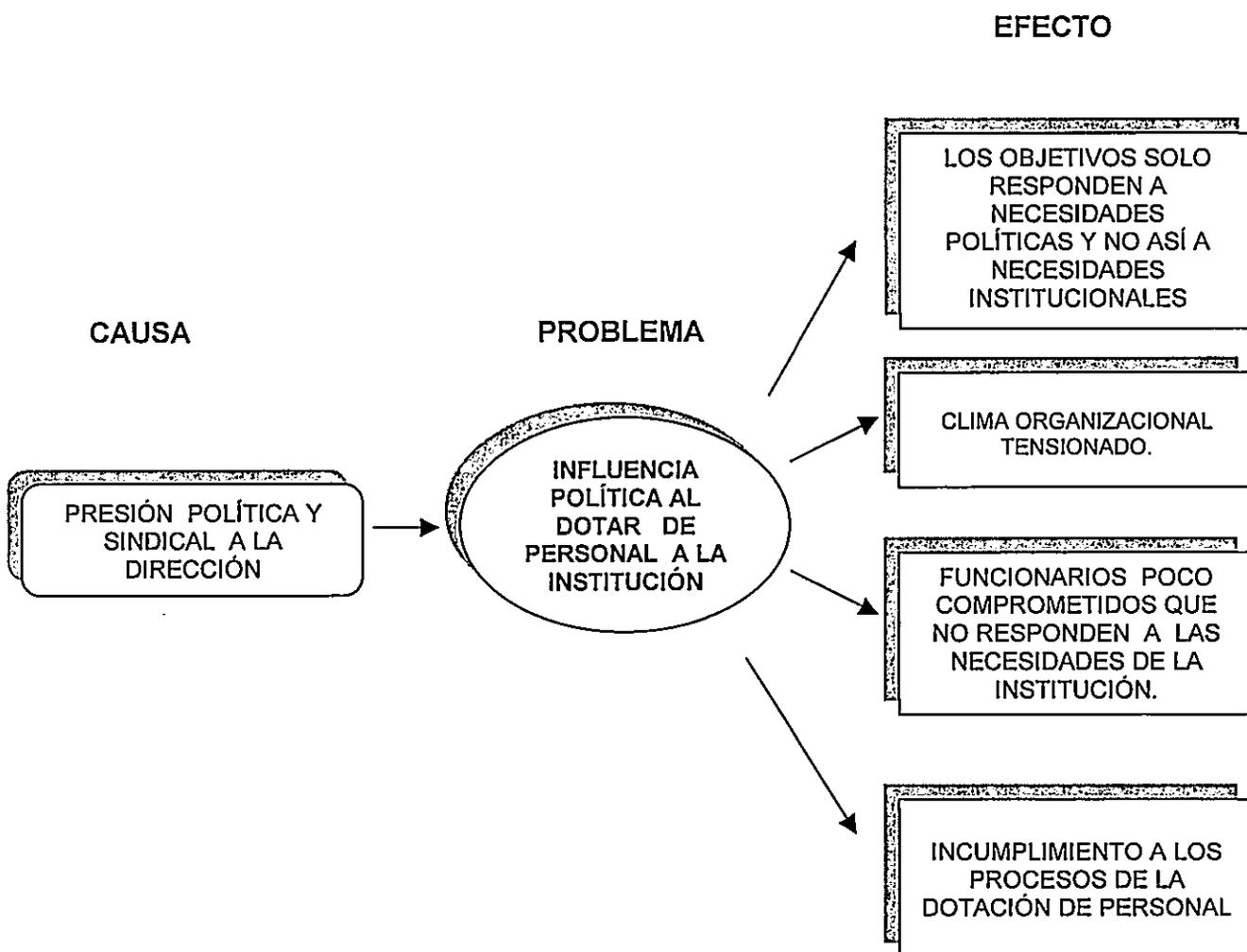




GRAFICO N°5.23 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CAUSA

EFECTO

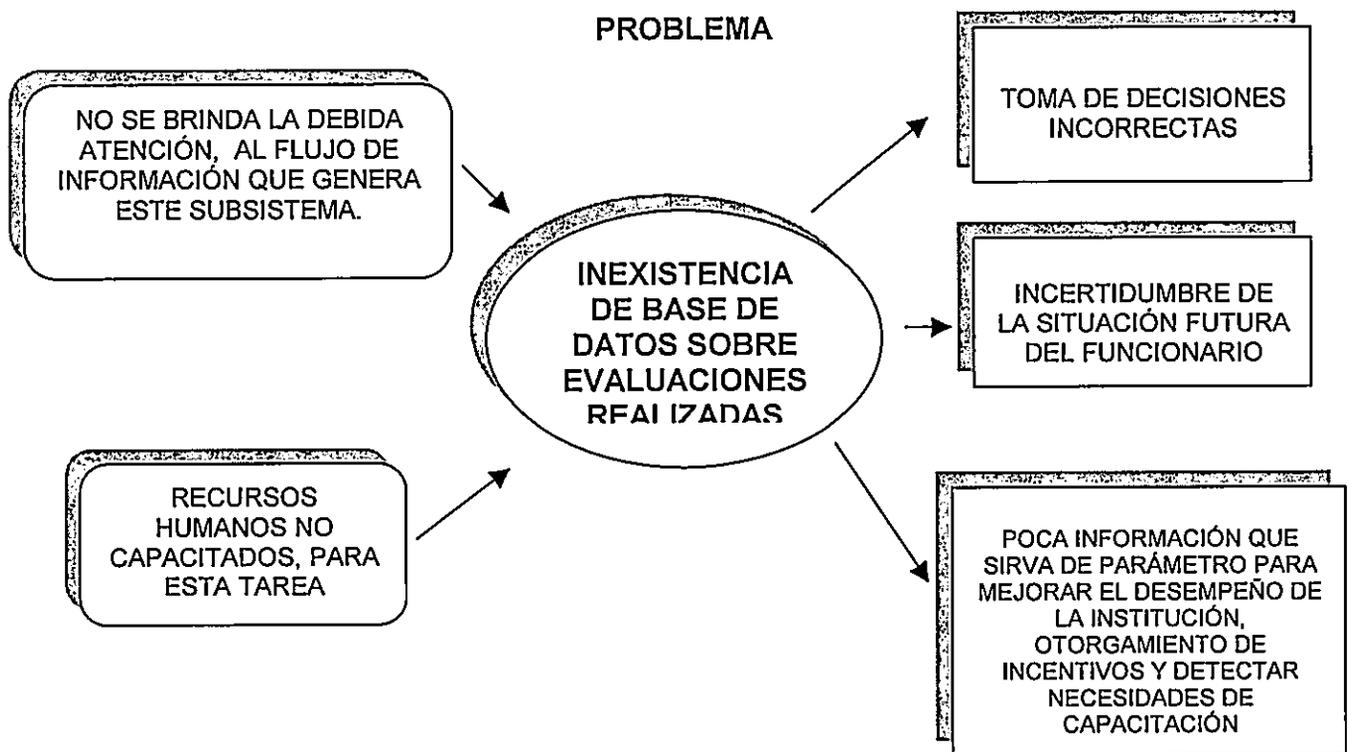




GRAFICO N° 5.24 CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

CAUSA

EFEECTO

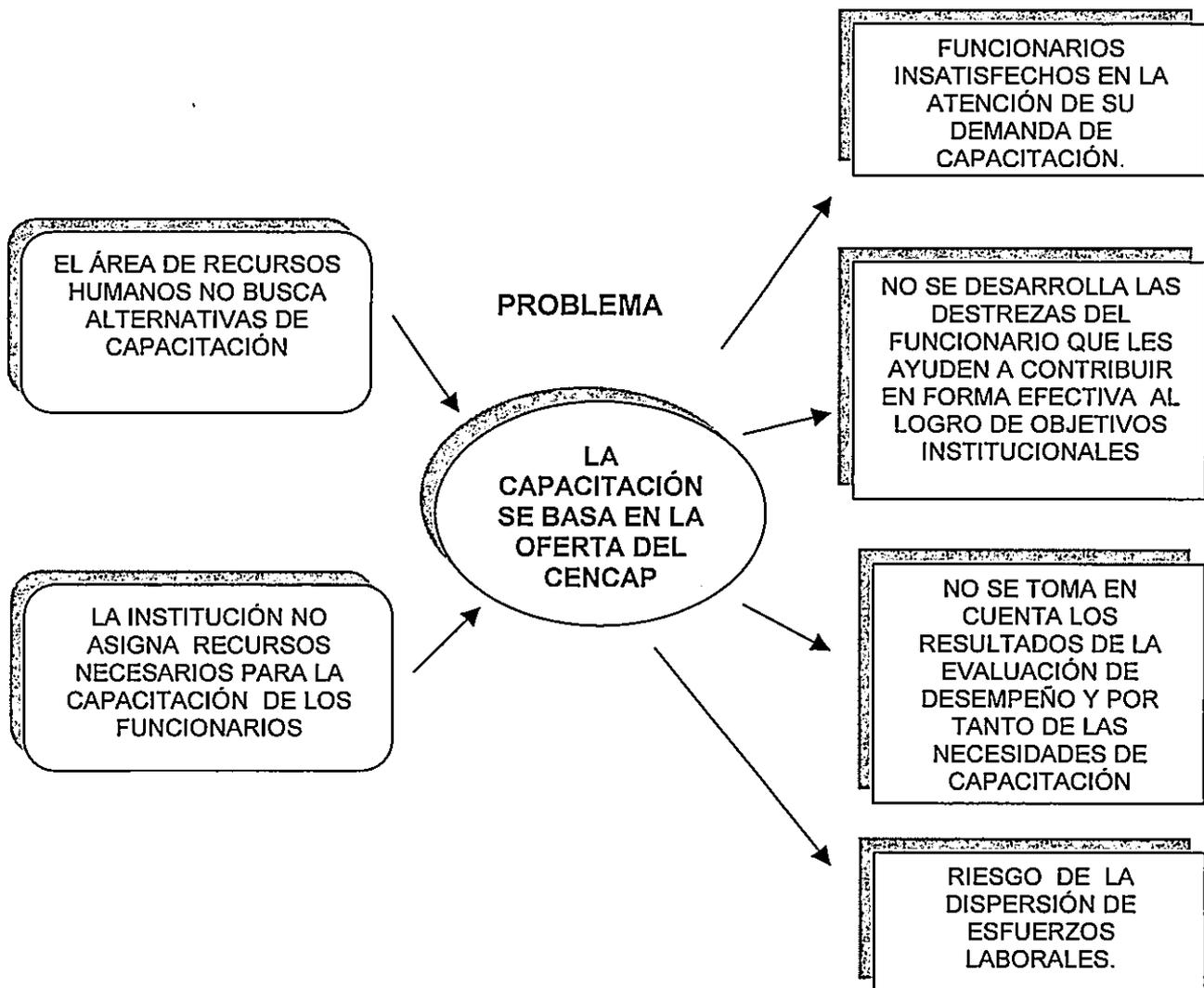




GRAFICO N° 5.25 MOVILIDAD FUNCIONARIA

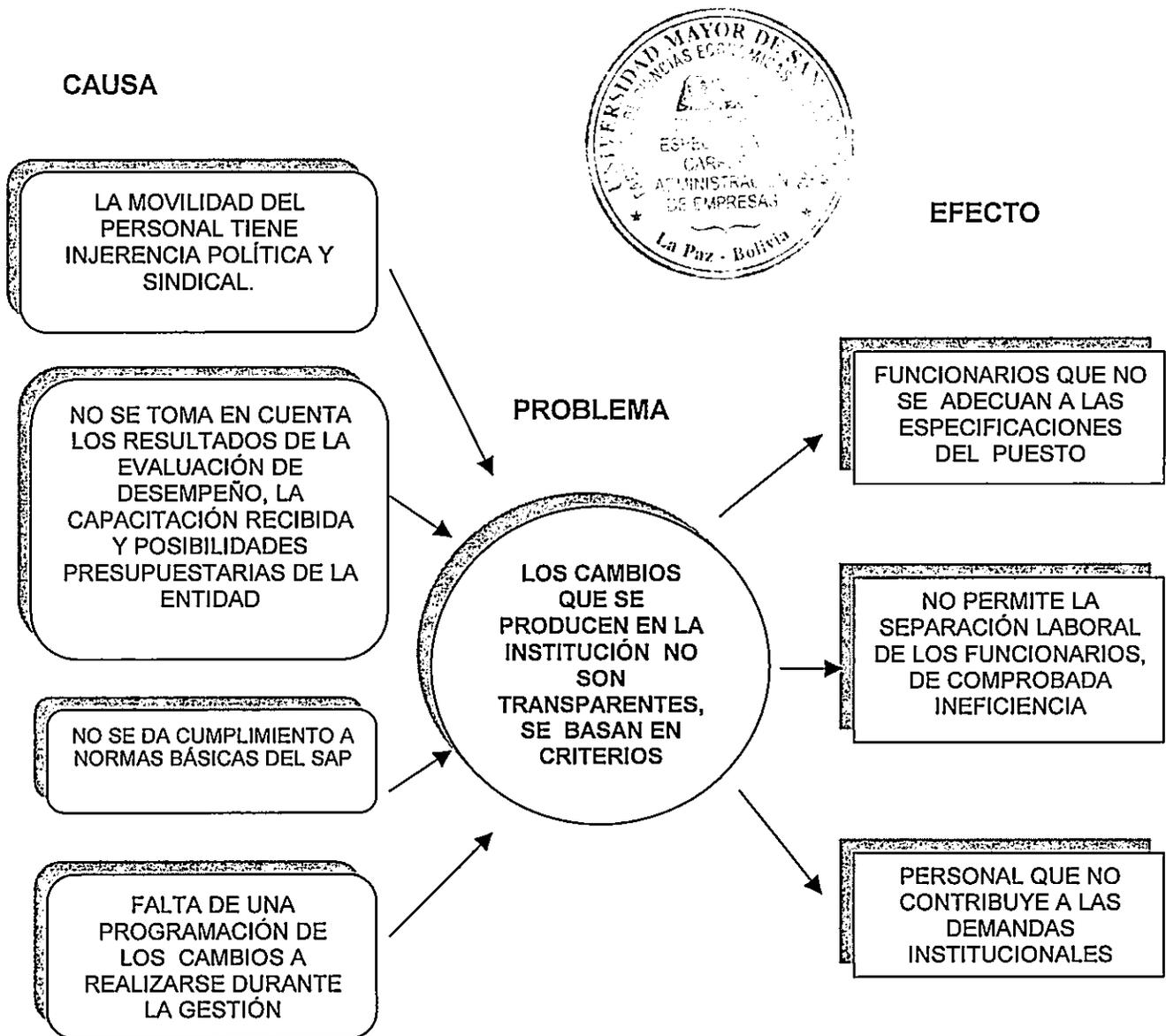
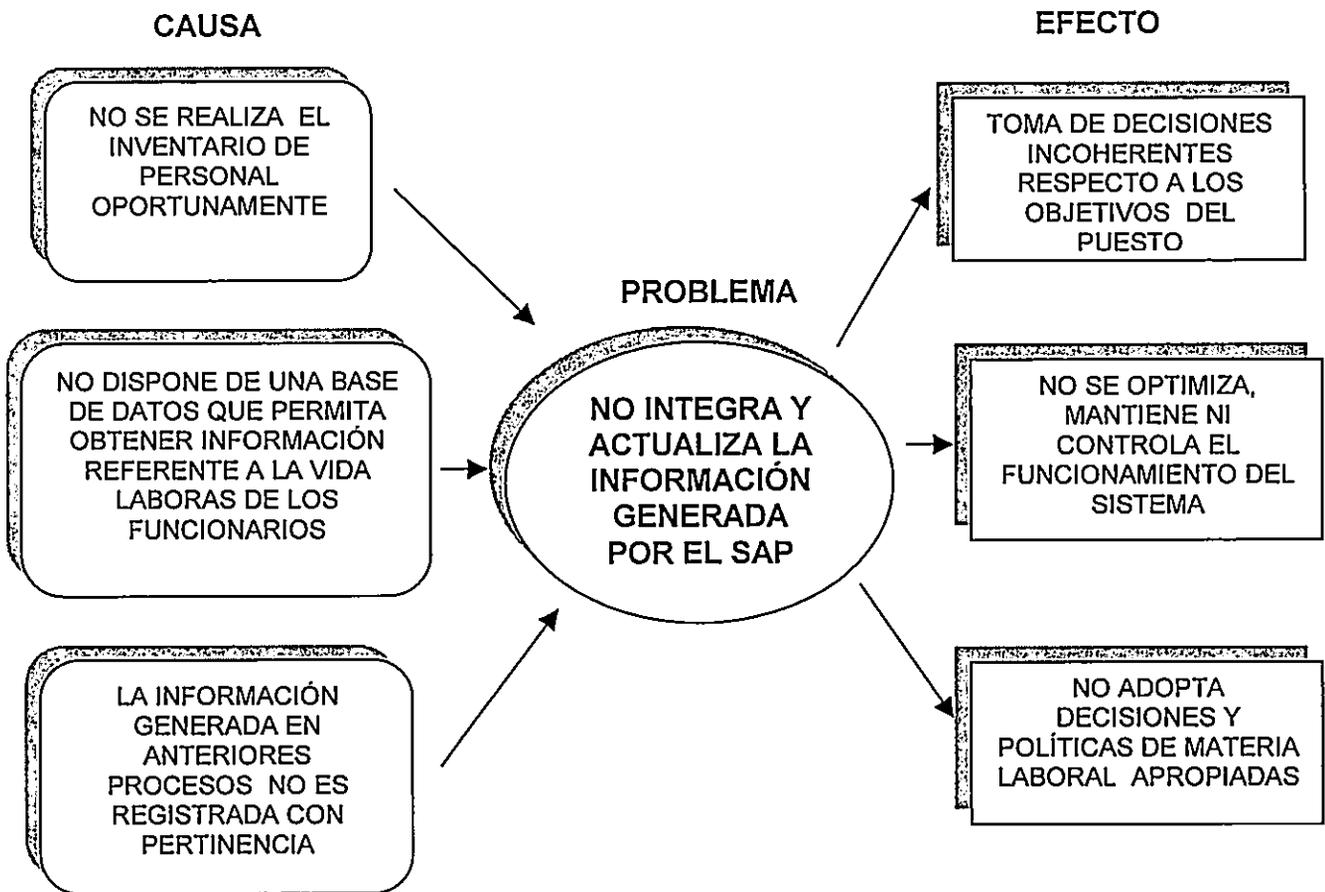




GRAFICO N° 5.26 REGISTRO





CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados en la presente investigación, se concluye que:

- El SEDACM no contempla dar a conocer la misión, objetivos planes y proyectos a los funcionarios, provocando un amplio desconocimiento de los mismos; tampoco definió la visión de la institución.
- El SEDCAM no promueve la imagen institucional.
- El área administrativa financiera no contempla dentro el programa anual el desarrollo y capacitación del personal.
- En cuanto al clima laboral que se percibe, no se crea un ambiente de oportunidades, ni de crecimiento y por lo tanto no existen desafíos provocando que los funcionarios evadan responsabilidades y poco interés en los resultados que se alcanzan.
- La unidad de Recursos Humanos, no plantea estrategias para mejorar los subsistemas de Capacitación y Registro.
- Poca asignación presupuestaria en capacitación y sistemas de información para el registro de personal.
- No se consideran los resultados de la evaluación de desempeño, para realizar los programas de capacitación.
- El año 2005 se produjo promociones, rotaciones y transferencia, este último en un mayor porcentaje, por criterios personales (amistad, cambio de autoridad), restando importancia a la información producida en la evaluación de desempeño.
- La unidad de Recursos Humanos organiza la información generada del personal activo y pasivo, pero no integra ni actualiza la información generada por el SAP.
- El nivel de satisfacción de los funcionarios en cuanto a capacitación no es óptima.

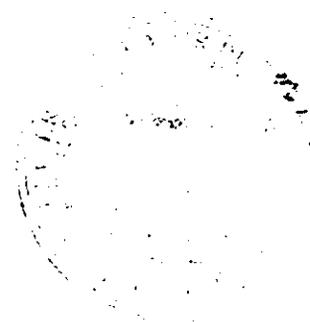


DIAGNOSTICO DE LOS SUBSISTEMAS

SUBSIS-TEMA	PROCESOS	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
CAPACITACIÓN PRODUCTIVA	Detección de Necesidades	Programa de Capacitación que no refleja las necesidades del puesto	No se elabora un diagnostico integral de Las necesidades que presenta cada puesto	Procedimientos Inconclusos
	Programación	Programa basado exclusivamente en la oferta del CENCAP	No existe iniciativas para desarrollar las habilidades del personal	Personal capacitado en normas y no temas que desarrollen sus habilidades
	Ejecución	No existe planificación para llevar adelante programas	Escasa predisposición para planificar y ejecutar programas de capacitación	Funcionarios que no contribuyan al logro de objetivos de la institución
	Control de la Capacitación y Resultados	Inexistencia de informes Sobre los resultados de la capacitación.	Conformidad por los resultados enviados por el CENCAP	Información ambigua que no refleja la situación actual del personal capacitado
REGISTRO	Generación	Ingreso de personal no respaldado por documentos que exige el sistema	Procesos Inconclusos	No generan documentos propios del sistema (Ingreso por convocatoria)
	Organización	No se realiza un inventario de personal	Falta de Personal capacitado	No se tiene información respecto a las capacidades y habilidades del personal
	Actualización	Retroalimentación ineficiente del sistema	No existe política de actualización de la Información. No se registra los cambios generados en el SAP.	Toma de decisiones inadecuadas..

CAPITULO VI

PROPUESTA





CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 INTRODUCCION

La presente propuesta, responde principalmente a las necesidades y problemas identificados en el diagnostico, a relaciones causa-efecto desarrollada en el Servicio Departamental de Caminos de La Paz, la misma que se ha elaborado en base a dos pilares:

- Normativa legal que regula el Sistema de Administración de Personal. (NB-SAP)
- Información teórica de: Administración de Recursos Humanos porque abarca gran cantidad de campos de conocimiento (motivación, eficacia, registros) y el Cuadro de Mando Integral porque es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción, forma parte de un sistema de información el cual esta concebido como instrumento de conducción. El soporte de esta información puede ser escrito y/o de aplicación informática.

6.2 ESTRUCTURA METODOLOGICA DE LA PROPUESTA

Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal en los ámbitos de Capacitación Productiva y Registro es necesario contar con estrategias y acciones efectivas de capacitación y de registro de información, que permitan lograr en el personal compromiso, capacidades técnicas y administrativas para una gestión institucional eficiente, eficaz, efectiva y productiva; complementada con el compromiso de la alta dirección.



A continuación se presenta de manera general una guía metodológica para elaborar y aplicar el cuadro de mando integral de modo que sirva para la Institución en su conjunto o una parte de la misma, la misma esta estructurada de la siguiente forma:

1. Partiendo de la misión del Servicio Departamental de Caminos se debe proponer la visión institucional, como conductor principal de los objetivos estratégicos y estrategias generales orientadas al desarrollo y crecimiento de la Institución.
2. Realizar el Mapa estratégico identificando aspectos claves, a través del planteamiento de iniciativas y temas estratégicos, que darán paso al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3. Identificar y desarrollar los indicadores que forman parte del cuadro de mando integral que además proporcionaran información, para la medición del logro de resultados y alcance de objetivos.
4. Elaborar el Cuadro de Mando Integral basado en sus factores clave para cada perspectiva con sus indicadores de modo que permitan medir el logro de una gestión institucional eficiente en los ámbitos de Capacitación Productiva y Registro del Sistema de Administración de Personal.
5. Por último identificar responsables para el logro de esta propuesta.

6.3 COMO SE CONSTRUYE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral además de informar en cuanto a los temas de interés del presente trabajo dirigido contribuye a formar estrategias, comunicarlas, alinearlas con la misión, planes y objetivos de la institución para facilitar su cumplimiento; motivar y formar al personal involucrado en su aplicación para mejorar continuamente y rediseñar la estrategia en forma participativa.

Los pasos que proponemos y se deben seguir para la elaboración de un cuadro de mando integral, ya sean para la institución en su conjunto o para un departamento específico, son:



- a) Definición o redefinición de la misión y formulación de la visión por carecer la institución de esta.

Como el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de la organización en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas y relaciones causa-efecto; es preciso tener claros tanto la estrategia como la misión y planes de acción para alcanzar la visión; lo que se facilita con el pleno conocimiento de estos componentes organizacionales por todos los funcionarios.

- b) Identificar un factor clave de éxito y la(s) estrategia(s)

Para aplicar el cuadro de mando integral es necesario identificar el área más relevante y/o proceso clave dentro las cuatro perspectivas (Cliente, financiera, proceso interno, aprendizaje y crecimiento) y de acuerdo a esta identificación previa, establecer estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos de la institución, los detalles y desarrollo se presentaran mas adelante.

- c) Como definir un factor clave de éxito

Un factor clave de éxito se definirá con relación a la misión de la Institución; considerando y definiendo aspectos prioritarios para el éxito en el cumplimiento de la misión, objetivos y planes que comprendan tanto aspectos operativos como también de desarrollo.

- d) Selección de indicadores

Para la selección de indicadores se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:



- Ser adecuados al objeto de medición
- Tienen que ser objetivos que no den lugar a interpretaciones heterogéneas, por lo tanto deben ser sujetos a medición.
- Que tengan un costo de obtención aceptable.
- Que sean claros y entendibles.
- Que tengan delimitación de espacio y tiempo.

e) Situación de los indicadores en el cuadro de mando integral

La situación de los indicadores se refiere a que cada indicador debe estar relacionado con su perspectiva y las actividades que realiza, por ejemplo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene sus indicadores en la aplicación de instrumentos conocidos, actualizados y/o profundizados como resultado de la capacitación, que será medida en base a encuestas y observación.

f) Establecimiento de Responsables

Para que el cuadro de mando integral alcance los objetivos planteados por la institución deberá identificar a los responsables de las acciones que se llevarán adelante, por ejemplo al establecer un responsable del SAP en los ámbitos de capacitación y registro quienes serán los que promuevan políticas ya sean de capacitación y/o de incentivos para los miembros de la institución de manera que exista una adecuada participación y contribución de los funcionarios, manteniendo así el equilibrio entre incentivos y contribuciones.

6.4 APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Servicio Departamental de Caminos La Paz es responsable de la construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la Red Departamental de vías de interés común y de aquellos concurrentes con gobiernos municipales, para realizar



tales acciones es necesario contar con personal capacitado, sistemas de información y de comunicación.

Por tal razón la unidad de Recursos Humanos debe implantar correctamente los subsistemas de capacitación y registro del SAP, organizar y ejecutar programas de capacitación, generar información confiable y oportuna, para tomar decisiones eficientemente. Para esto se debe proceder a elaborar un cuadro de mando integral que ayude a tales cometidos y permita alcanzar la misión y visión de la Institución, de la manera que se explica en los siguientes puntos.

6.4.1 Formulación de la Visión

Como paso previo a la formulación de un cuadro de mando integral es necesario conocer, analizar y actualizar la misión y visión de la institución. En el estudio realizado se pudo constatar que el SEDCAM no tiene definida la visión por lo que partiendo de la misión institucional se procedió a la elaboración de la visión institucional siguiendo los siguientes pasos:

La Visión representa el futuro de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal de la Institución y poniéndola por escrito, de lo que debe ser en el futuro. Al definir la Visión de la institución será necesario, primero, que cada miembro responsable de las diferentes funciones de la misma identifique y describa de forma clara sus Valores más sentidos que, a su juicio, ayudarán a que la empresa alcance más fácilmente su Misión, Objetivos y Metas Organizacionales. Es recomendable desarrollar este ejercicio de forma individual primero y posteriormente en grupo.

PASOS A SEGUIR AL DESARROLLAR LA VISIÓN

En la primera fase del ejercicio, se deberá efectuar lo siguiente:

- Programe una reunión con el personal de su Institución para desarrollar la Visión, pidiendo a cada uno de ellos(as) consideren la lista de los valores que se les entrega como propuesta y resalten los más importantes para lograr el éxito de la institución, sin perjuicio de que puedan incorporar otros. Posteriormente, pídales definir cada uno de los valores listados en la forma más clara posible para estandarizarlos.



- A continuación seleccione, bajo consenso del grupo, aquellos valores que reflejen el sentir de la mayoría de los miembros y elabore una pequeña lista con ellos.
- Una vez que se han identificado y definido los valores más sentidos por el grupo, el siguiente paso consistirá en proyectar esos valores hacia el futuro, en base a la situación externa de la institución en la actualidad y el lugar que se aspire a ocupar dentro del mismo (posicionamiento) en base a lo que es en la actualidad.
- Finalmente, el último paso requiere que el grupo analice e identifique los principales retos que enfrentará la empresa en el corto, medio y largo plazos en los ámbitos interno y externo. Aquí lo que estamos tratando de encontrar son "ventanas de oportunidad de mejora" en el ámbito interno de la Institución, con relación a los recursos con los que dispone (materiales, financieros, tecnológicos) y los nuevos talentos y habilidades que deberá desarrollar entre el personal. De la misma manera, tratamos de identificar y definir la forma en que pensamos aprovechar las nuevas situaciones externas a las que nos enfrentamos dentro de nuestra área o zona de actuación en aspectos de mercado (globalización, contracción, expansión), desarrollo de nuevos servicios.

Se debe formular una Visión que, de ser posible, dé respuestas al menos a estas preguntas:

- ¿Cómo será la institución cuando haya alcanzado su madures en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajaran en la Institución?
- ¿Cuáles serán los beneficiarios?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes claves de la Institución?
- ¿Cómo hablaran dela institución los clientes, empleados y las personas que tengan relación con ella?



Luego de plantear los pasos para desarrollar la visión y de acuerdo al diagnóstico realizado y consensado con la dirección técnica y jefes de área se tiene como propuesta la siguiente visión:

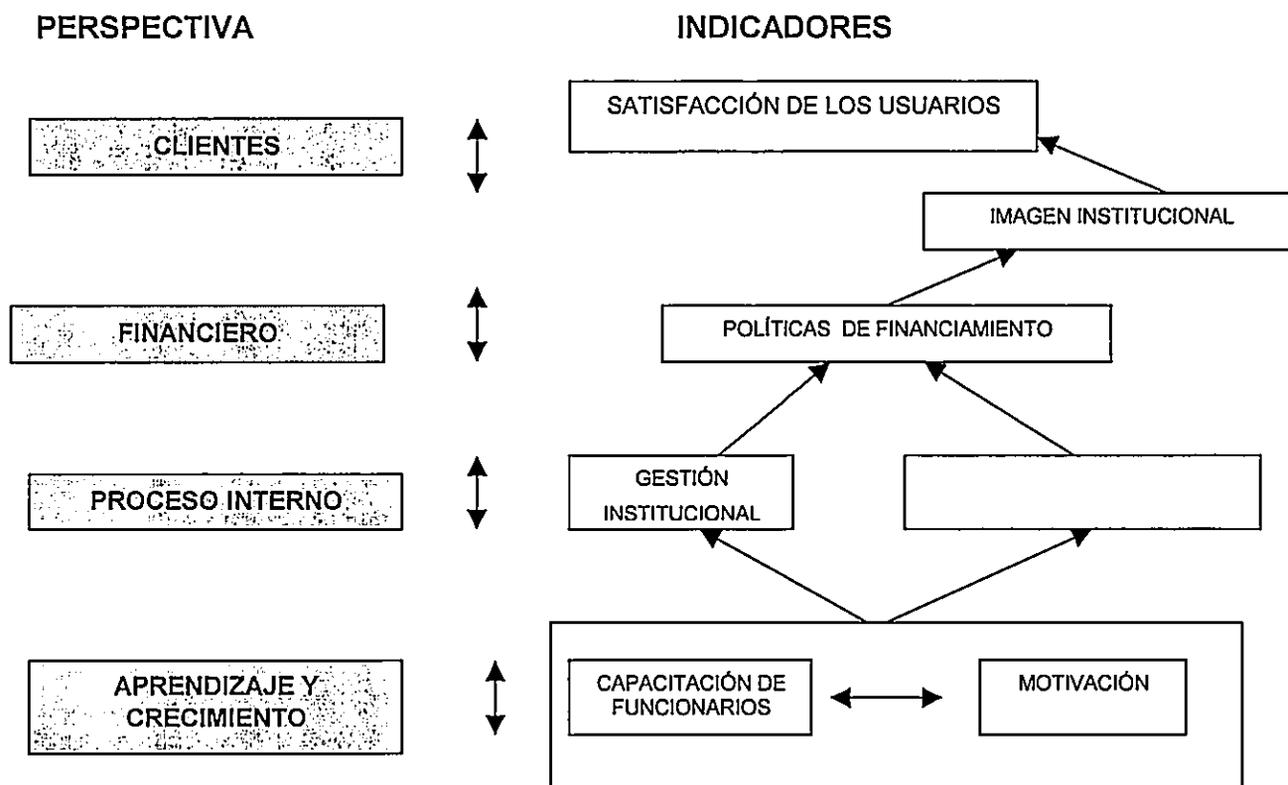
"Institución pública con una imagen de calidad, transparente y eficiente mejor valorada por los ciudadanos, capaz de conseguir que los mismos se sientan satisfechos por el producto y el servicio que reciben, logrando que trabajadores se sientan orgullosos de trabajar en y para la institución, en un entorno de trabajo creativo y personal permanentemente capacitado y comprometido, unida por valores compartidos"¹⁴.

6.4.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico está constituido por factores clave de éxito de las cuatro perspectivas, las cuales están vinculadas entre sí a través de relaciones causa-efecto. Entre los factores clave de éxito propuestos se incluyen algunos que están relacionados con los principales objetivos de la unidad, como la satisfacción de los usuarios y otros que alcanzan a los niveles más elementales de la institución. Ver Gráfico N° 6.1



GRAFICO N° 6.1 RELACION DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



El gráfico anterior demuestra las relaciones causa-efecto del cuadro de mando integral de acuerdo a cada una de las cuatro perspectivas que lo integran, considerando las más significativas.

El gráfico demuestra que al capacitar al personal y motivarlo a la vez se logra tener una mejor gestión institucional, ya que se cuenta con canales de información y comunicación en toda la Institución. Y de esta forma al contar con información confiable y oportuna se podrán definir políticas de financiamiento entre la Prefectura y el SEDCAM, permitiendo una mejor asignación y ejecución presupuestaria eficiente. En la medida que mejoren los anteriores puntos se mejorara la calidad de los servicios prestados (mantenimiento y reparación de caminos) y productos



ofrecidos (construcción de caminos), incrementándose a la vez la satisfacción de los usuarios y la imagen institucional del SEDCAM.

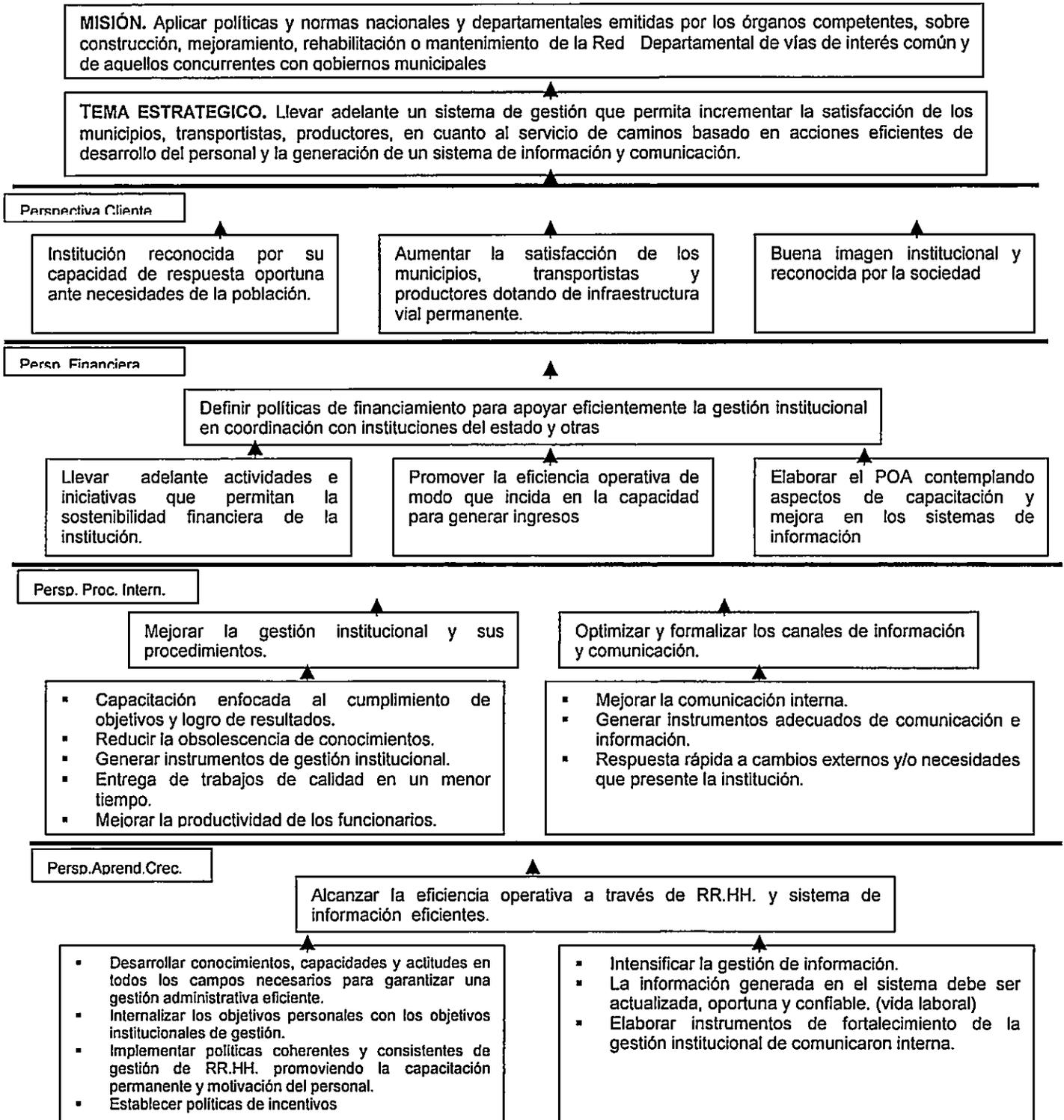
El Mapa Estratégico que se presenta a continuación es una herramienta de comunicación que permitirá a todos los funcionarios de la Institución, entender la lógica estratégica de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, como un medio de lograr el éxito del desarrollo personal y el correcto manejo de la información que se genera en el registro del Sistema de Administración de Personal. Ver Cuadro N° 6.1

A su vez, permite observar rápidamente qué aspectos están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a la dirección verificar en la práctica el logro de la visión.

El mapa estratégico refleja el proceso de transformación, esto a través de la capacitación y un adecuado sistema de información, en resultados efectivos tanto para la institución y la sociedad. Este mapa estratégico muestra las perspectivas de cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



CUADRO N° 6.1 PROPUESTA MAPA ESTRATEGICO DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS LA PAZ



Fuente: Elaboración Propia



6.4.3 Realización del Cuadro de Mando Integral

Para elaborar el cuadro de mando integral primeramente se explica por separado cada una de las cuatro perspectivas que lo integran con las relaciones causa-efecto que se han considerado más significativas; las mismas se detallan en este acápite.

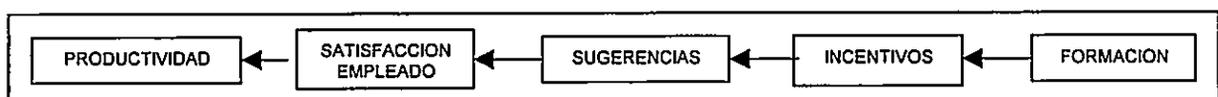
El Cuadro de Mando Integral que se aplicara esta enfocado a la estrategia de desarrollo del personal y registro de la información en el Servicio Departamental de Caminos que tomara aspectos como:

- Responder a necesidades del ambiente externo (desastres naturales, apertura de caminos), que escapan a su control directo.
- Satisfacer a múltiples productores, transportistas y municipios a través de los servicios prestados (mantenimiento y reparación de carreteras), productos ofertados (construcción de carreteras) y el alquiler de maquinaria y equipos.

En nuestro caso se explicara el cuadro de mando integral propuesto de acuerdo a las perspectivas que lo integran con las relaciones causa-efecto reflejados en el Mapa Estratégico.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

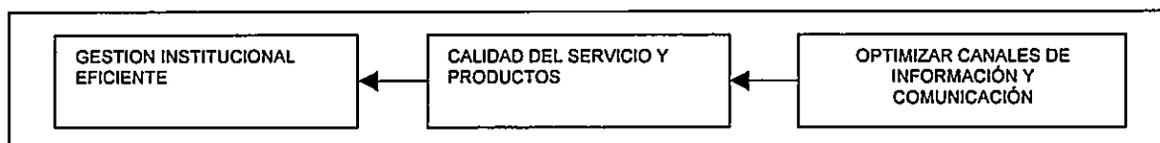
En esta perspectiva se mide la capacitación de los funcionarios, si esta capacitación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los funcionarios generen sugerencias a la unidad de Recursos Humanos mediante un buzón abierto. Este proceso de formulación de sugerencias es a la vez un agente que contribuye al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de quienes contribuyen a la Institución. La existencia de sugerencias, acompañadas de incentivos revierte en una mayor satisfacción de los funcionarios, lo cual mejora sustancialmente la productividad.





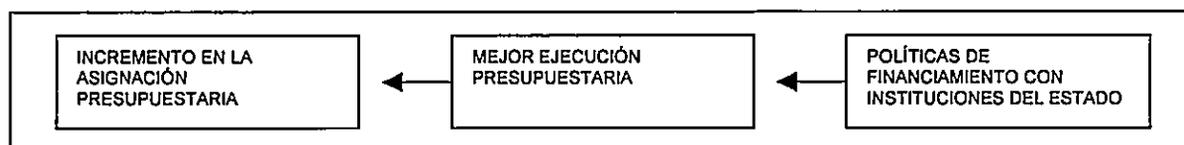
Perspectiva Proceso Interno

Las sugerencias que generan los funcionarios capacitados e incentivados y las mejoras en la productividad han de revertir en una mejora de los procesos. Esta mejora se plasma en la calidad de los servicios prestados y los productos que ofrece el SEDCAM.



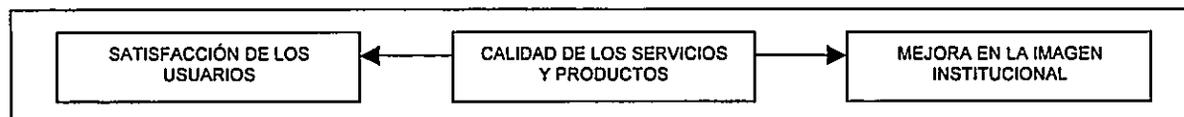
Perspectiva Financiera

La mejora de procesos de información, comunicación y en la gestión institucional ha de revertir en una mayor eficiencia en la ejecución presupuestaria, al mismo tiempo, permitirá una mayor asignación presupuestaria en cuanto a capacitación del personal y sistemas de información; puesto que se establecerán políticas de financiamiento para apoyar la gestión institucional.



Perspectiva Cliente

En la medida que mejore la calidad de los servicios prestados y productos ofrecidos la satisfacción de los usuarios (municipios, transportistas, productores) debe mejorar. Al mismo tiempo la imagen institucional mejora y es reconocida por su capacidad de respuesta oportuna ante las necesidades de la población.





El Cuadro de Mando Integral que se muestra a continuación permite identificar, medir y aplicar en la Institución un conjunto de indicadores y objetivos de cliente, financieros, de proceso y de personas individual y colectivamente consideradas, trasladando la Visión propuesta con anterioridad a la acción. En definitiva es una herramienta que ayuda a la transformación de una institución basada en estrategias que ayudarán al desarrollo del personal y a contar con un registro de información actualizada que proporcione una retroalimentación para la toma de decisiones.





CUADRO N° 6.2 PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE CAMINOS

OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES DE CAUSA
CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la satisfacción de los municipios, transportistas y productores dotando de infraestructura vial permanente. ▪ Rapidez de respuesta y calidad. ▪ Entrega a tiempo y sin defectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retención y fidelidad de los municipios, transportistas y productores que se atienden. ▪ Los municipios requieren caminos desarrollados por la Institución. ▪ Incremento de la demanda de los municipios por el servicio. ▪ Cartas de felicitaciones a la institución para confirmar la imagen y prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta de satisfacción. ▪ Encuestas o entrevistas semiestructuradas.
FINANCIERA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir políticas de financiamiento en coordinación con instituciones del Estado. ▪ Aumento de la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correcto manejo de los ingresos y bajos niveles de malversación de presupuesto. ▪ Incremento de ingresos introducidos por actividades innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar y optimizar la utilización de activos físicos e intelectuales. ▪ Variedad de fuentes estables de ingresos.
PROCESO INTERNO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la gestión institucional y sus procedimientos. ▪ Optimizar y formalizar los canales de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de la obsolescencia de conocimientos. ▪ Eliminación de desperdicio de tiempo de entrega. ▪ Cambio de los canales de información. ▪ Disminución de la frecuencia de reclamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación enfocada al cumplimiento de objetivos institucionales. ▪ Evaluación de la eficacia y efectividad de los sistemas de información y comunicación.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcanzar la excelencia operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la productividad. ▪ Rapidez de reacción, calidad y servicio al usuario (retroalimentación) ▪ Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recualificación masiva del personal. ▪ Motivación e iniciativa del personal. (clima organizacional) ▪ Trabajo en equipo. ▪ Coherencia de objetivos personales y objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración Propia



6.4.4 Indicadores utilizados en el Cuadro de Mando Integral propuesto

Una vez definido los factores clave de cada perspectiva se procederán a elaborar los indicadores, que permitan medir su evolución. Luego se formularan objetivos concretos para cada uno de ellos y proponer una política ligada a la consecución de la misma por ejemplo: el desarrollo del cuadro de mando integral podría servir para el control de la gestión de la unidad. Un proceso parecido podría seguirse con el resto de las unidades para que se integren en uno solo.

Los indicadores para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral para la obtención de buenos resultados en los subsistemas de Capacitación y Registro y de esta forma conducir al logro de la visión a través de la estrategia y crear valor a largo plazo son los siguientes:



CUADRO N° 6.3 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE	INDICADORES PROPUESTOS
Cliente	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de satisfacción en base a encuestas y entrevistas a los municipios, transportistas y productores por servicios prestados. ▪ <u>N° de reclamos atendidos</u> N° de reclamos recibidos ▪ <u>N° de Caminos desarrollados</u> N° de Caminos programados
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Asignación presupuestaria a capacitación</u> ejecución presupuestaria ▪ <u>N° de repuestos donados utilizados</u> N° de repuestos donados ▪ <u>N° de proyectos ejecutados</u> N° de proyectos pendientes
Financiera	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Asignación presupuestaria a capacitación</u> ejecución presupuestaria ▪ <u>N° de repuestos donados utilizados</u> N° de repuestos donados ▪ <u>N° de proyectos ejecutados</u> N° de proyectos pendientes
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo por funcionario capacitado
Proceso Interno	Calidad de servicios y productos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ $\frac{\text{N° Km asfaltados}}{\text{N° Km. asfaltados programados}}$ ▪ Tiempo que se tarda en solucionar averías y problemas por desastres naturales que afectan el servicio. ▪ Tiempo medio que se tarda en el recorrido para la supervisión de caminos. ▪ <u>Tiempo de entrega del producto</u> tiempo de entrega programado
	Calidad de los sistemas de información de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>N° de cupos para seguir un curso de capacitación</u> N° de funcionarios para ser capacitados ▪ <u>N° de solicitud atendidas (por archivos)</u> N° de solicitudes pendientes



Aprendizaje y Crecimiento	Productividad	<ul style="list-style-type: none">▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios en la Institución}}$▪ Desempeño laboral después de seguir un curso de capacitación (revisar la evaluación de desempeño)▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que rotan}}{\text{Nivel de desempeño}}$▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios transferidos}}{\text{Nivel de desempeño}}$▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios promocionados}}{\text{Nivel de desempeño}}$
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none">▪ Resultados de encuestas al personal▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ objetivos personales logrados}}{\text{N}^\circ \text{ objetivos personales}}$▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ objetivos institucionales logrados}}{\text{N}^\circ \text{ objetivos institucionales}}$
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none">▪ $\frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias aplicadas}}{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias totales}}$

Fuente: Elaboración Propia

6.5 IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LOS AMBITOS DE CAPACITACION PRODUCTIVA Y REGISTRO

Los impactos o resultados que se lograrán con la correcta aplicación de los procesos de los subsistemas de Capacitación y Registro, son:

- a) La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter integral ya que se tomaran en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño y se destinaran fondos adecuados en el Programa Operativo Anual, puesto que en el mapa



estratégico y cuadro de mando integral propuestos muestran los beneficios que se obtienen cuando el personal es capacitado.

- b) Al definir políticas de financiamiento con instituciones del Estado se asegura el respaldo del presupuesto de la institución que asigna recursos financieros a programas de capacitación y su ejecución, bajo los procedimientos que rige el servicio Nacional de Administración de Personal.
- c) La institución tendrá una retroalimentación permanente con base en la información generada al momento de evaluar la capacitación que se le brinda al personal y su desempeño luego de la capacitación, el funcionario tendrá claro las habilidades aprendidas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad, obteniendo niveles de mejora de la eficacia y se involucraran mas con los resultados obtenidos.
- d) Posteriormente se realizara el proceso de evaluación de resultados a la capacitación del personal sobresaliendo un incremento de las fuentes de comunicación y formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, desarrollo de sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la Institución y el de los individuos.
- e) La información generada en los subsistemas de evaluación de desempeño, movilidad y capacitación será registrada en una base de datos confiable que proporcionara información oportuna sobre las características de la vida laboral de los funcionarios que ayudara a tomar decisiones acertadas en bienestar de la Institución y la sociedad. La base de datos se constituirá en un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información actualizada permanentemente tomando en cuenta los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.



- f) Se obtendrá un buen nivel de organización de la información porque se contará con personal capacitado, consciente y responsable del cumplimiento de sus funciones y conocimiento de los objetivos y metas que ayudaran a alcanzar la visión de la institución, tomando en cuenta los principios y procedimientos de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal.

Al mismo tiempo que ayuda a la correcta implantación de los procesos de los subsistemas de Capacitación y Registro, también se logran impactos en el ámbito institucional como:

- a) Una cultura de excelencia para todas las unidades con valores, relación estrecha con los municipios, trabajo en equipo y ambiente abierto propicio para la creatividad e innovación.
- b) Aumento de la productividad de los ingresos a través de la mejor utilización del capital humano e intelectual y los sistemas de información, es decir, las diferentes unidades deben aprovechar al máximo los activos físicos e intelectuales de la institución.
- c) Se lograra la satisfacción de los municipios, transportistas y productores por la calidad de los productos y servicios otorgados por un el personal experto ya que estos realizaran el mantenimiento y reparación de las carreteras en un plazo de entrega establecido,
- d) El personal capacitado identificara con pertinencia las necesidades de los municipios, transportistas y productores, tendrá acceso a información y proporcionara respuesta rápida generando al mismo tiempo la lealtad de los mismos.
- e) Altos índices de satisfacción de los funcionarios incrementaran también los niveles de productividad, rapidez de reacción, calidad y atención a las necesidades de los municipios, transportistas y productores.

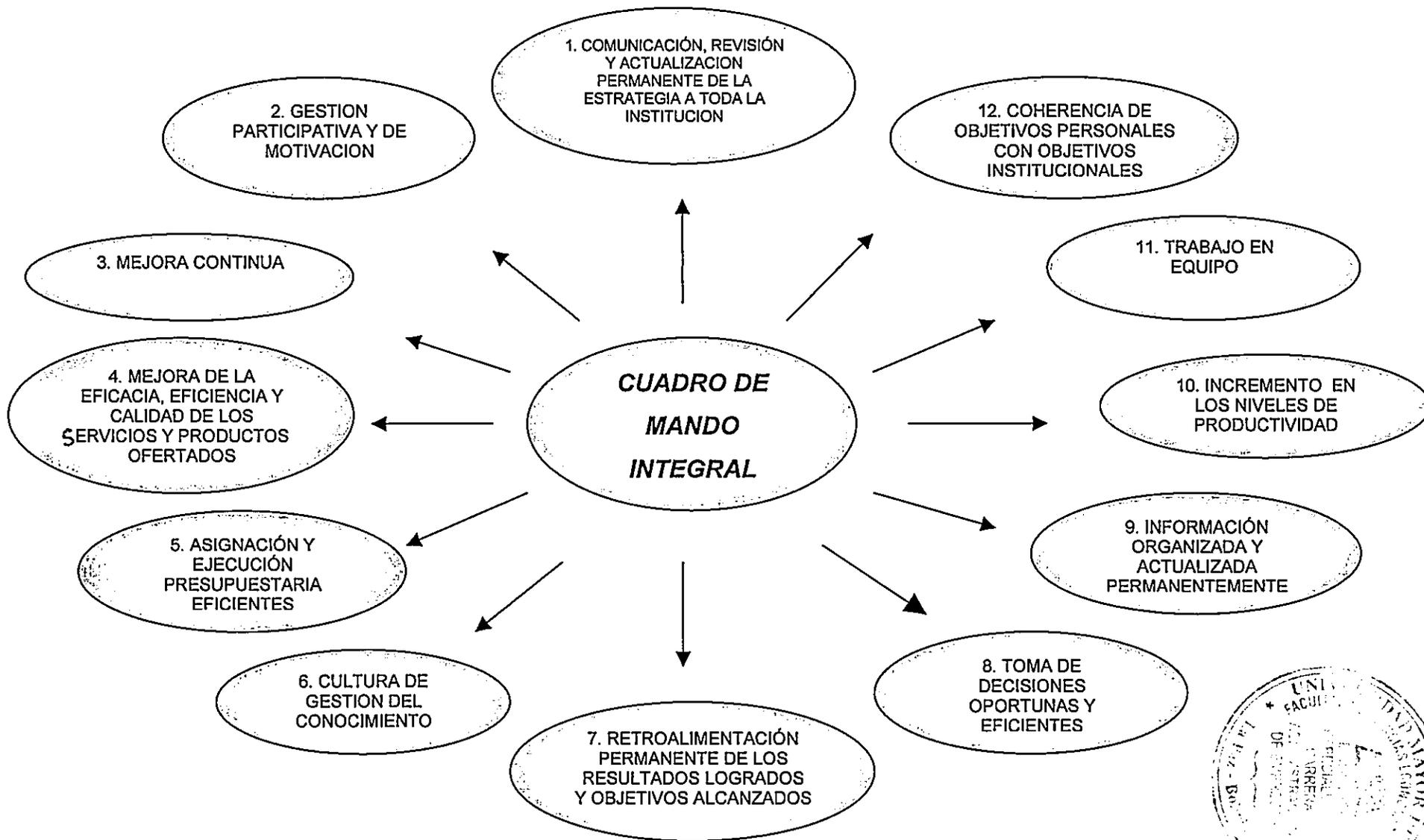


- f) Los jefes de unidad podrán tomar decisiones acertadas pues contarán con información oportuna de los beneficiarios al mismo tiempo que de los procesos internos y conocerán las consecuencias financieras en caso de malas de sus decisiones. El nivel operativo tendrá retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre los trabajos que realizan y entregan a la sociedad, logrando eliminar de forma sistemática defectos, exceso de tiempo y desperdicios del trabajo realizado.
- g) Se incrementara los niveles de motivación e iniciativa de los funcionarios puesto que se tomaran en cuenta las sugerencias que proporcionen y beneficien a la institución.
- h) Se determinará nuevas capacidades requeridas para tener éxito como: la determinación explícita de una Visión de Futuro, la clara definición de los niveles de autoridad, responsabilidad y transparencia, un balance claro del personal con el que se cuenta.
- i) Las acciones y comportamientos de todo el personal podrán estar enmarcados al cumplimiento de la estrategia planteada.
- j) Desarrollar una verdadera cultura de gestión del conocimiento en donde la alta dirección cree bases para poner a disposición de los funcionarios y bases de datos para las mejoras en materia de toma de decisiones que permita su utilización eficiente para las mejoras permanentes de la gestión pública.
- k) Alcanzar niveles altos de eficiencia donde la Institución podrá sobresalir y competir con base en el conocimiento y fuentes de información confiables y fortalecer la relación con la comunidad.

Los impactos de la aplicación del Cuadro de Mando Integral se muestran de forma resumida en el siguiente gráfico:



GRAFICO Nº 6.4 IMPACTOS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL





6.5 RECOMENDACIONES

Para una correcta implantación de la propuesta, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos inherentes a la misma a manera de recomendaciones, las mismas que se describen a continuación:

1. Tomar en cuenta la propuesta que se presenta para obtener los beneficios demostrados, al mismo tiempo actualizarla permanentemente siguiendo los pasos presentados en la guía metodológica de elaboración del cuadro de mando integral.
2. La condición más importante para el éxito en la correcta implantación de los subsistemas de Capacitación y Registro es la capacidad de la Dirección y equipo técnico de comprender las falencias que origina su mala implantación y los beneficios que puede obtener al momento de contar con un personal capacitado y con sistemas de información pertinentes y eficientes.
3. Si los que ocupan los niveles mas altos de la Institución no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia planteada en el mapa estratégico y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.
4. Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido y contar con el respaldo de los funcionarios que trabajan en la institución y debe constituirse un equipo de trabajo para su implantación.
5. Se debe de establecer una tutoría alineada de los jefes de unidad y dirección hacia los funcionarios para que estos tengan el apoyo personal, orientación y ánimo para convertir la información sobre su desempeño en energía positiva
6. Premiar y reconocer los comportamientos correctos de los funcionarios que produzcan una contribución real al cumplimiento de la Visión.
7. Cumplidas las anteriores recomendaciones es necesario el uso de indicadores como las planteadas en la propuesta, estos ayudaran a medir el nivel de desempeño, saber responder cuando una determinada acción ha tenido éxito.



CONCLUSIONES

El presente trabajo pretende:

Ser un instrumento que ayude a la correcta implantación de los subsistemas de Capacitación y Registro del SAP, tomando en cuenta el Cuadro de Mando integral, buscando mejorar:

PARA LA INSTITUCION	PARA EL FUNCIONARIO PÚBLICO
Elevar la moral de los funcionarios	Aumentar la satisfacción en el trabajo
Elevar la identificación y lealtad del funcionario hacia la institución	Ofrecer conveniencias no valuables en dinero
Aumentar el bienestar del funcionario	Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual
Incrementar la productividad laboral	Ofrecer oportunidades adicionales para mejorar el status social
Reducir la dilución de responsabilidades	Reducir niveles de inseguridad y/o insatisfacción
Demostrar la intención de la institución	Mejorar las relaciones con la institución y entre los funcionarios
Promover la imagen institucional basada en los principios de eficiencia, eficacia y efectividad.	Demostrar respaldo institucional

Ser un aporte profesional a resolver problemas que surgen por la mala implantación en la consecución de procesos en los subsistemas del SAP específicamente de Capacitación y Registro.



Por último el cuadro de mando integral pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos. Además, identifica las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.

El cuadro de mando integral es un instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación de los funcionarios, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello se puede contribuir a mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de la Institución.



BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humamos"
Ed. Mc. Graw Hill. 5ª Edición

Werther William, Davis Kerth. "Administración de Personal y Recursos Humanos"
Ed. Mc. Graw Hill. 5ª Edición

Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una perspectiva Global"
Ed. Mc. Graw Hill. 11ª Edición

Roberth S. Kaplan y David P. Norton, " Cuadro de Mando Integral"
Ed. H.B.S. Press 2ª Edición Gestion 2000

Roberth S. Kaplan y David P. Norton, "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral"
Ed. H.B.S. Press 1ª Edición Gestion 2000

Aliendre Freddy "Gobernance" Simbiosis de la política y el Management"
Edición 2003 La Paz – Bolivia

Normas Básicas S.A.P D.S. 26115 (marzo 2001)

SAFCO Sistema Integrado de Administración y Control Gubernamental.
Centro de Capacitación. Curso de principios de SAFCO. Septiembre 2005

Hernández Roberto - Fernández Carlos – Baptista, "Metodología de la
Investigación" 3ª edición Mexico



ANEXOS

Entrevista con el Encargado de recursos humanos

1. ¿El Sistema de Administración de Personal se rige de acuerdo al DS 26115?
2. ¿La estructura Organizacional responde a las necesidades de la Institución?
3. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración (Reglamentos y manuales, aprobados)?
4. ¿El reglamento Interno es de conocimiento del personal, es actualizado?
5. ¿los objetivos planteados por Recursos Humanos están acorde con las demás unidades?
6. ¿ Recursos Humanos da a conocer la misión, objetivos institucionales, planes y actividades al personal de la institución?
7. ¿Existe algún estudio e iniciativa para re-direccionar la organización en cuanto a:
 - ¿Procesos?
 - ¿Servicios?
8. ¿Durante el tiempo que esta en el cargo que valores pudo percibir en al institución?
9. ¿Qué incentivos se otorga al funcionario que tuvo un buen desempeño en sus funciones?
10. ¿Qué instrumentos utiliza para medir la satisfacción de los funcionarios?
11. El personal de la institución, conoce claramente:
 - a) los requisitos mínimos y experiencia que debe reunir para el desempeño de su cargo
 - b) sus funciones, responsabilidades y atribuciones del puesto que ocupa
 - c) principales responsabilidades ante su inmediato superior¿Se cumple estos requisitos?
12. ¿En que casos RR.HH tiene un trato directo con personas ajenas a la institución?

DOTACIÓN DE PERSONAL

13. ¿El SEDCAM cumple con lo que nos indica el DS 26115 respecto al Subsistema de Dotación de Personal que es de carácter obligatorio?

Con respecto a:

- a) ¿Clasificación?
- b) ¿Valoración?
- c) ¿Remuneración de puestos?
- d) ¿Cuantificación de la demanda de personal
- e) ¿Análisis de la oferta interna de ¿Formulación del plan de personal?
- f) ¿Programación Operativa Anual Individual?
- g) ¿Reclutamiento y Selección de personal?
- h) ¿Inducción o Integración?
- i) ¿Evaluación de Confirmación?

14. los parámetros que se utiliza para seleccionar el personal son:

- a. Merito
- b. Capacidad
- c. Aptitud
- d. Antecedentes Laborales
- e. Atributos Personales

15. ¿Se siguen correctamente los procedimientos para la contratación e inducción de personal?

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

16. ¿El desempeño es evaluado?

¿Por cumplimiento de tareas? ¿Por cumplimiento de objetivos?

17. ¿Se realiza la evaluación de desempeño de todos los funcionarios , cada cuanto tiempo?

18. ¿la información producida es registrada?

CAPACITACION

Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:

19. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

20. la programaciones lo realiza en función a:

- a. Oferta de capacitación (CENCAP)

b. Demanda de capacitación del personal

21. ¿Quién lo programa? (nombre o cargo)

¿Es divulgado entre el personal?

Por medio de:

- a. Paneles?
- b. Circulares?
- c. Otros?.....

22. ¿Se ha instrumentado una estrategia para la capacitación de los funcionarios?

23. ¿Qué acciones e iniciativas plantea para involucrar al personal con la misión, objetivos institucionales, planes y proyectos?

24. Se toma en cuenta las iniciativas que tienen los funcionarios para mejorar la productividad dentro de las actividades que este realiza?

25. ¿La capacitación realizada esta debidamente documentada y registrada?

MOVILIDAD FUNCIONARIA

26. ¿Que instrumentos de apoyo utiliza para llevar adelante la movilidad funcionaria y respaldar dicha acción?

27. Se producen :

- a. Promoción
- b. Rotación
- c. *Transferencias*

28. ¿Se documenta el movimiento de personal?

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del SEDCAM La Paz (RE – SAP), específicamente en el Subsistema de Movilidad de Personal contiene 3 formularios que documentan el movimiento de personal mediante el llenado de los formularios :

- Requisitos de afiliación
- Curriculum Vitae
- Formulario de Comisión

REGISTRO

29. ¿El SEDCAM cuenta con información, confiable, ágil y oportuna para mantener y optimizar el funcionamiento del SAP?

30. ¿El SEDCAM cuenta con una base de datos, que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios públicos?

31. ¿Se dispone de un inventario de personal?, es actualizado?

32. EL Proceso de Actualización, nos habla de organizar y actualizar la información para generar el funcionamiento del SAP. ¿RRHH, cumple con este proceso?

33. Archivos cumple con el proceso de Organización el cual se lleva a cabo mediante cuatro medios que son:

◆ ¿Ficha Personal?

◆ ¿Archivos Físicos?

◆ ¿Documentos propios del sistema?

◆ ¿Inventario de personal?

34. ¿Para el mantenimiento de los registros de personal aplican lo que nos menciona el DS 26115 NB-SAP, en su artículo 42?

35. ¿Para la actualización de los registros de personal se basan en los que nos dice el DS 26115 NB-SAP en su artículo 46?

36. ¿Qué debe contener el File de cada funcionario público. (C.I. Declaración jurada, etc.)

37. ¿El personal activo y pasivo cuenta con algún código?

38. ¿Recursos Humanos supervisa las actividades y funciones de Archivos?

¿La supervisión y planificación de actividades y funciones lo realizan periódicamente?

¿Lo realiza mediante informes?

¿Examinan y controlan los informes de tiempo de servicios?

¿Inspeccionan y controlan los informes de tiempo de antecedentes?

39. ¿Recursos Humanos Desempeña y hacen cumplir los Reglamentos específicos (RE-SAP) del SEDCAM y sus respectivos subsistemas especialmente en los subsistemas de Capacitación y Registro?

40. ¿Cuál es el nivel de Participación al momento de realizar el POA?

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS

Objetivo.- Obtener información sobre la aplicación del Sistema de Administración de Personal en las distintas unidades del Servicio Departamental de Caminos, y de esta manera determinar la necesidad o no de implementar el Cuadro de Mando Integral

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Conoce el Programa Operativo Anual de la Institución. | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| 2. Participa en la elaboración del Programa Operativo Anual | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| 3. ¿Conoce todas las funciones que debe cumplir en su puesto? | <input type="checkbox"/> si | <input type="checkbox"/> no |
| 4. ¿De que manera se informa acerca de las funciones que debe cumplir en su puesto? | | |
| <input type="checkbox"/> A través de un manual de funciones | | |
| <input type="checkbox"/> A través de su jefe inmediato superior | | |
| <input type="checkbox"/> A través de su compañero de trabajo | | |
| <input type="checkbox"/> Otro..... | | |

5. ¿Conoce la Misión que debe alcanzar el SEDCAM? si no

Si la respuesta es afirmativa menciónela

6. ¿Cómo fue incorporado al Servicio Departamental de Caminos La Paz?
- A través de una convocatoria pública externa
 - A través de una invitación directa
 - Otro

7. Durante el tiempo que trabaja en el Servicio Departamental de Caminos, ¿Recibió algún tipo de capacitación?

Curso, Seminario, Taller, etc.	Institución	Tema
1.....
2.....
3.....

8. ¿Cuenta usted con seguro médico? si no
9. Desde su ingreso a la institución, ¿ fue usted movido de su unidad? si no

¿Por qué motivos, cuantas veces, durante los dos últimos años ?

Motivo	Nº de Veces	Tiempo
• Promoción
• Rotación
• Transferencia

10. Ud. Se siente apoyado por los encargados y/o jefes de unidad

 si

 no

11. Lo animan de forma activa a ser creativo y a utilizar su iniciativa

 si

 no

12. Es Ud. reconocido por haber hecho bien su trabajo

 si

 no

13. El nivel de satisfacción que alcanzo dentro la institución es:

- a) Excelente b) Muy buena c) Buena d) Mala

14. Mencione tres valores que ayudaran a conseguir el éxito de la Institución.

Valor. Aptitud que guía la conducta de los empleados en bienestar de la Institución. Ej.

Puntualidad, responsabilidad, compromiso y lealtad a la Institución.

a).....

b).....

c).....

15. Para alcanzar los resultados esperados Ud. prefiere trabajar:

- a) Independientemente b) En equipo

Porque?.....

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE UNIDAD
SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Nombre Entrevistado.....

Unidad a la que Pertenece.....

Objetivo.- Obtener información sobre la aplicación del Sistema de Administración de Personal en las distintas unidades el Servicio Departamental de Caminos, y de esta manera determinar la necesidad o no de implementar el Cuadro de Mando Integral

1. ¿Se ha definido la visión de la Institución?

Si No

Si la respuesta es afirmativa, cual es?

.....

Si la respuesta es negativa como visualiza a la Institución dentro de tres años.

.....

2. Ud. al inicio de la gestión plantea para su unidad:

a) Objetivos b) Metas c) Indicadores

3. ¿Qué características le atribuye a la Dirección Técnica?

a) Dirección Exigente b) Dirección Proactiva
c) Dirección Flexible d) Ninguno

e) Institución que respalda los proyectos de cada unidad para alcanzar buenos resultados

4. ¿Participa el personal que tiene bajo su dependencia en la elaboración del P.O.A.?

Si No

5. ¿Usted a informado al personal acerca de los objetivos de su área?

Si No

6. ¿Los objetivos individuales que Ud. quiere alcanzar están de acuerdo con los objetivos que su unidad pretende alcanzar? . Mencione un objetivo de su unidad y un objetivo personal.

.....

.....



7. ¿Los funcionarios a su cargo reciben información sobre los resultados alcanzados en su unidad?

Si No

8. Considera que el ambiente laboral es:

a) Bueno b) Malo c) Motivante d) Desmotivante e) Seguro

9. Realiza usted la inducción al personal nuevo de su área?

Si No

10. ¿Cuándo se contrata a un nuevo funcionario para su área de trabajo que es lo que usted como jefe realiza para inducir al personal?

.....
.....

11. ¿Se da incentivos o reconocimientos al personal por el rendimiento obtenido?

Si No

12. ¿Ud. Anima de forma activa a ser creativos y a utilizar su iniciativa al personal que está a su cargo?

Si No

13. ¿Ud. se siente apoyado por el Director de la Institución?

Si No

14. ¿Usted detecta las necesidades de capacitación del personal que esta bajo su dependencia?

Si No

15. Si la respuesta es positiva, ¿cómo detecta esa necesidad?

- a) Mediante Observación Directa
- b) A través de Cuestionarios o formularios
- c) A través de Entrevistas.
- d) Otros.....

16. ¿Cuándo el personal es capacitado y este no satisface con las necesidades del área el cual ha sido preparado que medida toma?

.....

17. ¿En el tiempo que viene desempeñando funciones en la institución usted ha evaluado al personal que esta bajo su dependencia?

SI

No

Con que frecuencia se evalúa?

a) Mensual

b) Trimestral

c) Semestral

d) Anual

18. ¿Que instrumentos utiliza para evaluar al personal que esta bajo su dependencia?

a) Observación Directa

b) Entrevista

c) Cuestionario/ Formularios