

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORIA



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del grado de Licenciatura en
Auditoría

“OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL CASO:
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

Autor: Calderon Irusta, Geannine

Tutor: Ortega Mariño, Macario

La Paz – Bolivia

2009



DEDICATORIA

" Dedico este proyecto al principal motor en mi vida, mi hija Sophia, para ti mi amor es este esfuerzo, por ser quien me ha dado y me da las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten, a ustedes mamá y papa, por el apoyo y la lucha incondicional a mi lado para lograr los objetivos, siempre juntos, y a ustedes hermanos por la colaboracion continua, porque los tres somos y siempre seremos uno solo"



AGRADECIMIENTOS

Le agradezco sobre todo a Dios que me da fortaleza espiritual en los momentos difíciles, también les agradezco a mis papas ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa, Le agradezco a mis hermanos las cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar

Agradezco también al plantel docente de la Universidad, por las enseñanzas que nos enriquecen día a día, las mismas que en el futuro plasmaré en el ejercicio profesional



RESUMEN

El presente Proyecto de grado tiene el objetivo principal de Optimizar el Sistema de Administración de Personal, mediante una ejecución estricta de cada proceso de cada Subsistema enmarcados dentro el D S 26115, teniendo en cuenta que la Prefectura del Departamento de La Paz es una entidad pública, los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la Institución son realizados de manera informal, debido a que se tiene un carácter esencialmente político, es decir si una persona cuenta con recomendaciones y cumple con los requisitos mínimos será contratado de inmediato, dejando de lado a una persona con mayor perfil para el puesto, lo cual conlleva a un bajo compromiso y un desconocimiento de los objetivos, políticas y misión de la Institución por parte de estos funcionarios, repercutiendo en la mayoría del personal con un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus labores y una atención deficiente donde los únicos afectados son la sociedad en general

La Prefectura del Departamento de La Paz si bien cuenta con un Reglamento Específico del Sistema de Administración de la entidad, no lo aplica en cada uno de sus procesos, dando a entender que se desconoce sobre el manejo de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en el Área de Recursos Humanos, no cuentan con conocimientos sobre el manejo de personal, llegando a la improvisación en la toma de decisiones, el proceso de capacitación, promoción, rotación, transferencia y/o retiro, no se realiza conforme a una programación. Más concretamente no se realizan promociones, y los retiros cuando el empleado muestra conductas de indisciplina o cuando existe cambio de gobierno

En este sentido se realizó el modelo del SAP, en cada uno de sus Subsistemas, para su posterior cumplimiento



INDICE GENERAL

	Pag
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Diagnostico de la Situación Actual de la Prefectura del Departamento de La Paz	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Sistematización del Problema	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
JUSTIFICACIÓN	
Justificacion Práctica	9
Justificacion Social	10
Justificación Económica	10
CAPITULO I	
I 1 MARCO TEÓRICO	
I 1 1 ADMINISTRACIÓN	11
I 1 1 1 Concepto	11
I 1 1 2 Administración Pública	12
I 1 1 2 1 Que es la Administración Pública?	12
I 1 1 2 2 Servidores Públicos	12
I 1 1 3 Administracion Privada	13
I 1 2. SISTEMA	13
I 1 2 1 Concepto	13
I 1 2 2 Componentes de los Sistemas	13
I 1 3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	15
I 1 3 1 Concepto	15
I 1 3 2 Objetivos y funciones de la Administración de Personal	15
I 1 3 3 Administración de Personal como un Sistema	16
I 1 3 4 Administracion de entidades que presentan Servicios de Salud	17



I 1 4 CONCEPTOS	17
I 1 4 1 Reclutamiento de Personal	17
I 1 4 1 1 Técnicas de reclutamiento	18
I 1 4 1 1 1 Reclutamiento interno	18
I 1 4 1 1 2 Reclutamiento externo	19
I 1 4 2 Selección de Personal	20
I 1 4 2 1 Tecnicas de seleccion	23
I 1 4 2 1 1 Entrevista	23
I 1 4 2 1 2 Pruebas de conocimiento o de capacidad	23
I 1 4 2 1 3 Pruebas psicométricas	23
I 1 4 3 1 4 Pruebas de personalidad	24
I 1 4 3 1 5 Técnicas de simulación	24
I 1 4 3 Inducción	24
I 1 4 3 1 Inducción y socialización de los nuevos empleados	24
I 1 4 4 Evaluacion de Desempeño	25
I 1 4 5 Capacitacion	25
I 1 4 5 1 Programa de capacitación	26
I 1 4 5 2 Ejecución de la capacitación	26
I 1 4 5 3 Evaluación de los resultados de la capacitación	26
I 1 4 6 Remuneracion	26
I 1 4 7 Transferencia	27
I 1 4 8 Promocion	27
I 1 4 9 Rotación de puestos	28
I 1 5 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
I 1 5 1 Definición	28
I 1 6 CLIMA ORGANIZACIONAL	30
I 1 6 1 Cultura y clima organizacional	30
I 2 MARCO LEGAL	
I 2 1 Generalidades	31
I 2 2 Referencias Legales (Generales)	31
I 2 2 1 Constitución Política del Estado	31



I 2 2 2 Ley de Participacion Popular (No 1551)	31
I 2 2 3 La situación del sector Salud en el marco del nuevo modelo descentralizado	32
I 2 2 4 LEY 1178 (SAFCO)	33
I 2 2 5 Normas Basicas del Sistema de Administración de Personal	35
I 2 2 6 Sistema de Administración de Personal (SAP)	35
I 2 2 6 1 Componentes del sistema de Administracion de Administración de Personal	35
I 2 2 6 2 Interrelación con otros sistemas	37
I 2 2 7 Estatuto del Funcionario Publico Ley No 2027	37
I 3. MARCO HISTORICO	
I 3 1 Diagnóstico Empresarial	39
I 8 1 1 Antecedentes	39
I 3 2 Vision, Mision y funciones de la Prefectura	39
I 3 2 1 Mision	39
I 3 2 2 Visión	39
I 3 2 3 Objetivos Generales	39
I 3 2 4 Objetivos Especificos	40
I 3 3 Estructura Organica	40
I 3 3 1 Organizacion General de la Prefectura del Departamento de La Paz	41
CAPITULO II	
II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
II 1 METODO DE INVESTIGACIÓN	42
II 2 DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA	42
II 3 DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	44
II 3 1 Fuentes Primarias de información	44
II 3 2 Fuentes primarias de recoleccion de informacion	44
II 3 2 1 Observacion	44
II 3 2 1 1 Tipos de Observación	45
II 3 2 2 La entrevista	45



II 3 2 3 Encuesta	45
II 3 3 Fuentes Secundarias de recolección de Informacion	46
II 3 3 1 Fuentes internas	46
II 3 3 2 Fuentes externas	46
II 4 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	47
II 4 1 Codificacion	47
II 4 2 Tabulacion	47
II 4 3 Tablas de Salidas	47
CAPITULO III	
III MARCO PRÁCTICO	
III 1 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
DE LA PREFECTURA DEL DEPTO DE LA PAZ	48
III 1 1 Descrpcion de la Prefectura del Dpto de La Paz	48
III 1 1 1 Estructura Organica de la PDLP	48
III 1 1 1 1 Estructura y ubicación de la Unidad de Personal	49
III 1 1 1 2 Diagnóstico de la Administracion de Personal	49
III 1 1 1 2 1 Conocimientos de los funcionarios	
A cerca de las funciones y objetivos	
de sus cargos	49
III 1 1 1 2 2 Clima Organizacional	50
III.2 SITUACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA	
DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	53
III 2 1 Subsistema de Dotación de Personal	53
III 2 1 1 Clasificación, valorización y Remuneración de puestos	53
III 2 1 2 Cuantificación de la Demanda de Personal	54
III 2 1 3 Analisis de la Oferta Interna	54
III 2 1 3 1 Inventario de Personal	55
III 2 1 3 1 1 Datos Personal	56
III 2 1 3 1 2 Datos Laborales	56
III 2 1 3 1 3 Nivel Salarial	57
III 2 1 3 1 4 Asignación de Ítems	58



III 2 1 3 1 5 Nivel de Educación	59
III 2 1 3 1 6 Conclusiones Inventario de Personal	59
III 2 1 4 Formulacion del Plan de Personal	64
III 2 1 5 Programacion Operativa Anual Individual	64
III 2 1 6 Reclutamiento, seleccion e induccion de personal	64
III 2 1 7 Evaluacion de Confirmación	68
III 2 2 Evaluacion de Desempeño	68
III 2 3 Movilidad Funcionaria	69
III 2 4 Capacitacion Productiva	71
III 2 5 Registro	72
III 2 6 Conclusiones del Diagnóstico	73
CAPITULO IV	
IV. PROPUESTA	
IV 1 OBJETIVO GENERAL	75
IV 2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	75
IV 3 REORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	78
IV 3 1 Ubicación de la Direccion de RRHH dentro de la Estructura de la Prefectura del Departamento de La Paz	78
IV 3 2 Mecanismos de Información y Coordinacion	80
IV 3 3 Planificación de los objetivos de la Programación Operativa Anual	81
IV 3 4 Cuantificar la demanda de personal de la Institución	81
IV 3 5 Elaborar el POAI	82
IV 4 OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DEL REGLAMENTO ESPECIFICO DEL SAP DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	83
IV 4 1 Dotación de Personal	83
IV 4 1 1 Clasificación	84
IV 4 1 2 Valoracion	84
IV 4 1 3 Remuneracion	84



IV 4 1 4	Cuantificación de la demanda de Personal	85
IV 4 1 5	Análisis de la Oferta Interna de Personal	86
IV 4 1 6	Formulación del Plan de Personal	86
IV 4 1 7	Programación Operativa Anual Individual	87
IV 4 1 8	Reclutamiento	88
IV 4 1 8 1	Invitación Directa	88
IV 4 1 8 2	Invitación Pública	88
a)	Convocatoria Interna	88
b)	Convocatoria Externa	88
IV 4 1 9	Selección de Personal	89
IV 4 1 9 1	Evaluación	89
IV 4 1 9 2	Comité de Selección	89
IV 4 1 9 3	Informe de Resultados	90
IV 4 1 9 4	Elección	90
IV 4 1 9 5	Nombramiento	90
IV 4 1 9 6	Posesión	90
IV 4 1 10	Inducción e Integración	90
IV 4 1 11	Evaluación de Confirmación	91
IV 4 2	Evaluación de Desempeño	92
IV 4 2 1	Programa de la Evaluación de Desempeño	93
IV 4 2 2	Proceso de Ejecución de la Evaluación de Desempeño	93
IV 4 3	Movilidad de Personal	94
IV 4 3 1	Promoción	94
IV 4 3 2	Rotación	95
IV 4 3 3	Transferencia	95
IV 4 3 4	Retiro	96
IV 4 4	Capacitación Productiva	97
IV 4 4 1	Detección de Necesidades de Capacitación	97
IV 4 4 2	Programación de la Capacitación	98
IV 4 4 3	Ejecución de la Capacitación	99
IV 4 4 4	Evaluación de la Capacitación	99



IV 4 4 5 Evaluación de los Resultados de la Capacitación	99
IV4 4 6 Participantes de la Capacitación	100
IV 4 4 7 Sistema Nacional de Capacitacion	100
IV 4 5 Registro	101
IV 4 5 1 Generación de la Información	101
IV 4 5 2 Organización de la Informacion	101
IV 4 5 3 Actualizacion de la Informacion	103
IV 4 5 4 Sistema de Información de Administración de Personal	103
IV 4 5 5 Análisis FODA de los Subsistemas SAP	104
CAPITULO V	
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
V 1 Conclusiones Finales	105
V 2 Recomendaciones	107
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	112
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	132



INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

		Pág
Figura No 1	Eficiencia y Eficacia de un Sistema	14
Figura No 2	Selección Comparativa del Personal	21
Figura No 3	Proceso de Seleccion de Personal	22
Cuadro No 1	Diferencia entre Reclutamiento Interno y Externo	20
Cuadro No 2	Relacion del Personal con que cuenta la Prefectura del Departamento de La Paz	43
Cuadro No 3	Asignacion de Ítems	60



INDICE DE GRÁFICOS

	Pág
GRÁFICO NO 1	50
GRÁFICO NO 2	51
GRÁFICO NO 3	52
GRÁFICO NO 4	52
GRÁFICO NO 5	54
GRÁFICO NO 6	56
GRÁFICO NO 7	57
GRAFICO NO 8	58
GRÁFICO NO 9	62
GRAFICO NO 10	63
GRAFICO NO 11	63
GRÁFICO NO 12	65
GRAFICO NO 13	66
GRÁFICO NO 14	67
GRAFICO NO 15	67
GRAFICO NO 16	68
GRAFICO NO 17	69
GRÁFICO NO 18	70
GRÁFICO NO 19	71
GRÁFICO NO 20	72



ANEXOS

	Pág
Anexo No 1 Entrevistas a los Secretarios Departamentales	112
Anexo No 2 Encuesta al Personal Operativo	115
Anexo No 3 Encuesta al Personal Operativo	117
Anexo No 4 Entrevista al Secretario General	119
Anexo No 5 Estructura Organica de la Prefectura de La Paz	125
Anexo No 7 Matriz del Marco Logico	126
Anexo No 8 Inventario de Personal	127



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se constituye en una alternativa concreta para optimizar y velar por el cumplimiento del Decreto Supremo 26115 mismo que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal dentro del cual se encuentra el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia del Personal y así coadyuvar a que la Institución alcance sus objetivos

El regimen de descentralizacion en Bolivia se rige por un marco normativo y reglamentario establecido a partir de la aprobación y promulgación de la Ley 1473 de Necesidad de Reforma a la Constitución Política del Estado del 1º de abril de 1993 y ratificada el 2 de agosto de 1994 mediante la Ley 1615 de Reforma a la Constitución Política del Estado

La Ley 1654 de Descentralización Administrativa de 28 de julio de 1995, destinada a regular el régimen de descentralización que esta ley define como "la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel nacional" Sus disposiciones principales están referidas a

La estructura organizativa de la Prefectura del Departamento conformada por el Prefecto y el Consejo Departamental, Las atribuciones del Prefecto, La composición y atribuciones del Consejo Departamental y la designación de los Consejeros Departamentales, El régimen económico y financiero que consolida a favor de las Prefecturas las regalías departamentales, los recursos de Fondo Compensatorio Departamental creado por la Ley 1551, el 25% de la recaudación efectiva del Impuesto Especial a los Hidrocarburos y sus derivados y otras transferencias del Tesoro General de la Nación



El Decreto Supremo 24206 de 29 de diciembre de 1995 que permitió iniciar la aplicación de la Ley 1654, reglamentando la estructura y funcionamiento de las Prefecturas. En lo fundamental este Decreto disponía la organización de la Prefectura en Secretarías Departamentales, cuyo orden reproducía en parte el de los Ministerios, entre las cuales resaltaba la Secretaría General como principal instrumento de coordinación y gestión técnica de la Prefectura.

El Decreto Supremo 24833 de 2 de septiembre de 1997 que sustituye al Decreto reglamentario anterior introduciendo modificaciones en la estructura organizativa y nuevos mecanismos operativos en las Prefecturas. Las Secretarías fueron rebautizadas como Direcciones y se eliminó la mención a la jerarquía diferenciada del Director General. El Decreto Supremo 25060 de junio 1998, en vigencia hasta hoy día, reordena direcciones de la Prefectura, y les da funciones en el mismo esquema al planteado por el D S 24833. Se establece además la conformación de los Servicios Departamentales sectoriales, con lo cual se da un retroceso importante en el proceso de descentralización del nivel intermedio por la ambigüedad en la dependencia de estas instancias tanto del Ministerio cabeza de sector como de la Prefectura. El D S No 26767 de 9 de agosto de 2002 se crea para complementar al D S No 25060, aclarando los niveles jerárquicos en la Prefectura e introduciendo nuevamente la figura del Secretario General. El D S No 28666 de 6 de abril de 2006 por primera vez desde la promulgación de la Ley de Descentralización Administrativa, establece una prefectura "flexible" en la que solo se establecen los límites a las Secretarías Departamentales y Delegaciones Prefecturales, a su vez se incorporan otras orientaciones como la obligatoriedad de que exista una Secretaría General así como algunas instancias mínimas que permitan una mejor coordinación con el nivel central y el resto de las Prefecturas, básicamente volviendo al esquema del D S No 24206. La Ley 3090, "Interpretación del artículo 109 de la CPE"



Optimización del Sistema de Administración de Personal

de 6 de julio de 2005, establece por primera vez en la historia republicana de nuestro país, la elección de Prefectos mediante voto popular. Otra norma importante en el nivel Prefectural es el D S No 27431, de 07 de abril de 2004, Reglamento de Consejos Departamentales, que ordena y aclara las atribuciones de esta instancia y revaloriza su labor, mejorando de alguna manera las condiciones económicas y de apoyo técnico que requieren para realizar una mejor gestión.

Dentro de la estructura de la Prefectura del Departamento de La Paz, se encuentra la Dirección de Recursos Humanos, la misma que en relación con Unidad de Presupuestos, y directa con el Prefecto del Departamento, se encargan de la contratación del personal, sin embargo se hace notar en el presente Proyecto que todo toma un carácter esencialmente político, partidista, es decir que no se toma en cuenta los procesos definidos para la toma de decisiones en este ámbito, ya que la Prefectura cuenta con un Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, el mismo que se encuentra compatibilizado técnicamente con lo establecido y requerido por el Decreto Supremo No 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

En este sentido también es necesario aclarar que el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal se lo compatibilizó durante la gestión 2004, habiéndose actualizado en algunos puntos el año 2005 por el SNAP, mismo con el que no cuenta la Prefectura, es por estas razones que el presente trabajo tendrá el objetivo de optimizar el seguimiento de todos los procesos con los que cuenta el Sistema de Administración de Personal, haciendo énfasis en la cuantificación y clasificación del personal que se requiere, lo que sólo se logrará con una buena coordinación de la Dirección de Recursos Humanos, para que así la Prefectura con todas sus áreas tanto



centralizadas como desconcentradas cuenten con el personal idóneo para el cargo todo en función a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en vigencia

Actualmente existe un conjunto de disposiciones legales mencionadas en el presente trabajo que tiene como finalidad lograr la modernización, optimización y el cumplimiento de la Administración de Personal considerando elementos importantes entre los que se encuentran la función de administración de personal

Dentro de los instrumentos con los que cuenta la Prefectura de La Paz es el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, y el Reglamento Interno de Personal, los cuales no son aplicados en su integridad por la Dirección de Recursos Humanos, hacia el personal

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Prefectura del Departamento de La Paz, cuenta con personal no acorde a sus necesidades, debido a que los procesos del Sistema de Administración de Personal toman un carácter esencialmente político partidista y a la vez arbitraria, ocasionando un desface en la prestación de servicios y mostrando una mala imagen de la Institución, afectando a la sociedad en su conjunto

Debido a estos elementos, podemos decir que la Prefectura del Departamento de La Paz, a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura, no cumple en su integridad, con el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y por ende con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal aprobado por Decreto Supremo 26115 y en concordancia con la Ley 1178 SAFCO (Art 9)



Para llegar al objetivo deseado se realizará un diagnóstico minucioso y un examen de la organización y del funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos en apoyo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en lo que respecta a la dotación de personal a todas sus dependencias

La ineficiencia en los procesos del Sistema de Administración de Personal, logrará que el personal no se sienta involucrado ni identificado con la organización y por ende no se sientan motivados a trabajar a favor de la misma logrando un sentimiento de conformismo, sin eficiencia, transparencia, credibilidad en la prestación de servicios ocasionando una población insatisfecha en sus necesidades

Ante la evidencia de un sector tan importante con problemas de organización en sus recursos humanos, se deberá mejorar la administración de personal optimizando y sobre todo dando cumplimiento a cada uno de los procesos que se enmarcan en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S A P), de tal manera que se posibilite una gestión eficiente y eficaz para lograr los objetivos de la Institución



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Se detectan falencias en el área de Recursos Humanos, las mismas que afectan al logro de objetivos de la Institución, estas son las siguientes

- ❖ La dotación de personal en la actualidad es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, en coordinación con el Secretario Departamental y con visto bueno del Prefecto, en este sentido se pudo observar
 - El proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal no se la realiza de manera continua como se especifica dentro del Reglamento
 - En lo que respecta a la Formulación del Plan de Personal no se lo realiza, ya que éste es un análisis de los resultados obtenidos de los Procesos de cuantificación de la Demanda de Personal, lo cual no es considerado por Recursos Humanos, ya que no existe una adecuada coordinación
 - El Proceso de Programación Operativa Anual Individual, si bien se lo realiza una vez al año, no se siguen adecuadamente los procedimientos lo que ocasiona un ineficiente Manual de Puestos
 - Los procesos de reclutamiento, selección en la Institución son realizados de manera informal ya que tiene un carácter esencialmente político o de influencias
 - El proceso de inducción no resulta satisfactorio para el nuevo funcionario, ya que no puede contar con la información requerida para el nuevo puesto donde desempeñará funciones, haciendo notar que dentro de la Estructura de la Prefectura se cuenta con siete Secretarías Departamentales, veinte Direcciones las mismas que cuentan con su propio Manual de Organización y Funciones, como su visión, misión y objetivos



- ❖ No se realiza promociones, rotaciones de acuerdo a la Norma, las transferencias se las realiza en forma arbitraria, y los retiros cuando el empleado muestra conductas de indisciplina o cuando existe cambio de gobierno
- ❖ La Institucion otorga facilidades para la capacitacion del personal tanto a nivel tecnico como administrativo pero no es continuo, debido a una mala comunicacion especialmente con el área Desconcentrada de la Prefectura
- ❖ En la Prefectura del Departamento de La Paz se realiza la Evaluacion de Desempeño pero no se lo aplica debidamente, en función a la Norma
- ❖ En el subsistema de Registro, la Prefectura cuenta con la informacion del personal, pero no la actualiza, considerando que el inventario de personal no se encuentra completo



FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que elementos permitiran optimizar y fortalecer el Sistema de Administración de Personal para contribuir eficiente y eficazmente con los objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Existe un Sistema de Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz, basados en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal?
- ❖ ¿Que hace la Direccion de Recursos Humanos de la Institución para salir adelante con el personal que se tiene?
- ❖ ¿Existe un adecuado conocimiento sobre la misión, vision y objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar y fortalecer el Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz en concordancia con las Normas Basicas del Sistema de Administración de Personal a fin de que la Institucion cuente con personal capacitado e idóneo para el cargo y de este modo elevar la eficiencia y eficacia en las diferentes dependencias de la Institución



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos podemos señalar

- ❖ Analizar los problemas con los que cuenta la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz
- ❖ Analizar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos (según Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal) y ver la importancia de su relación con el Sistema de Administración de Personal (S A P)
- ❖ Elaborar los procesos de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal con el propósito de lograr personal idoneo y competente
- ❖ Establecer la composición de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz a través de un Inventario de Personal

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El propósito de la investigación es optimizar y fortalecer el Sistema de Administración de Personal que presenta la Institución, partiendo por el diagnóstico y por el proceso de la situación actual de los recursos humanos, en base a disposiciones legales en actual vigencia, para lo cual nos regiremos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S A P)

Estos mecanismos ayudaran a que la sociedad tenga mayor confiabilidad en las Instituciones Publicas y así tratar de limpiar la mala imagen que tiene nuestra sociedad del sector público



La Prefectura del Departamento de La Paz, desea contar con personal capacitado, que cumpla con los objetivos de la organización, con la misión y visión, que se pretende alcanzar, y la obligación de ayudar a lograr esas metas mediante la aplicación, optimización y fortalecimiento de la administración de personal, basándose en los diferentes sub-Sistemas de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, y en cada uno de sus procesos

Con la optimización y el fortalecimiento del Sistema de Administración de Personal que se pretende realizar en la Prefectura del Departamento de La Paz se podrá contar con un plan de Dotación de Personal, Evaluación de Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva y Registro, que permita mejorar las condiciones y cumplir con los requerimientos de la sociedad, lo que significa que el personal con que cuenta la Institución sea capaz de brindar la mejor atención

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Es de interés y corresponde al Estado velar por la seguridad del individuo, la familia y la población en su totalidad, establece que el derecho al trabajo para cada persona que se encuentre en el territorio nacional pueda ser seleccionado, sin distinción de raza, credo, religión, condición económica, social y/o político

JUSTIFICACIÓN ECONOMICA

Uno de los problemas principales con los que cuenta la Prefectura del Departamento de La Paz, es la asignación de ítems, ya que si bien hay ítems que corresponden a la profesión que un funcionario tiene, no corresponde al cargo que va desempeñando este funcionario, y por ende tampoco al nivel salarial que corresponde



I 1 MARCO TEÓRICO

I 1 1. ADMINISTRACIÓN

I 1 1 1 Concepto.-

La administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación¹

Segun Koont y Weinhrich menciona a la administracion como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las areas y niveles de la empresa Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos²

La ciencia de la administración se divide en dos grandes grupos, la administración pública y administración privada La administración en general, se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios

¹ CHIAVENATO Idalberto "Introduccion a la Teoria General de la Administracion" 5ta edicion pag 8

² KOONTZ, WEIHRICH Harold, Heinz Wehrich "Administracion" 11a edicion, pag 13



I.1 1 2 Administración Pública.

Es un conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para realizar actividades y funciones con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, en beneficio de un país y en ausencia de lucros

I.1.1 2 1 ¿Qué es la Administración Pública?

Es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad

“Tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir gastos, conservar y utilizar con criterio el patrimonio del Estado, así como proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos”³

I 1 1 2 2 Servidores Públicos

Toda aquella persona dependiente de entidades públicas, que prestan servicio a la sociedad son denominados servidores públicos, regido bajo ciertas normas como ser la ley de la Carrera Administrativa, Sistema de Administración de Personal y otras disposiciones Legales en vigencia

Según la Ley 1178 SAFCO nos dice “En el sector Público la responsabilidad para el ejercicio de la función pública nace del mandato que la sociedad otorga a los Poderes del Estado para que, en su representación, administren los recursos públicos persiguiendo el bien común y el interés público”⁴

³ LEY 1178SAFCO CENCAP segunda edición Pag 2



Todo servidor público tiene derecho a una justa selección, reclutamiento, motivación y capacitación

I.1.1.3 Administración Privada

Busca el beneficio de unos cuantos que son los dueños, sirve a la sociedad no al estado y si tiene fines de lucro

I.1.2 SISTEMA

I.1.2.1 Concepto

Sistema es un conjunto de partes relacionadas entre sí para alcanzar determinado objetivo. A las partes del sistema con los elementos u órganos componentes se les llama subsistema. Estos se relacionan entre sí por medio de una red de comunicaciones que proporciona su integración al todo.

I.1.2.2 Componentes de los Sistemas.

Todo sistema está constituido por partes relacionadas entre sí, las partes son los subsistemas que a su vez están constituidos por otras partes relacionadas entre sí, y así sucesivamente. Los componentes de todo sistema son los siguientes:

- a) Entrada o insumo (input) es todo lo que ingresa al sistema para hacerlo funcionar
- b) Operación o procesamiento todo sistema procesa o convierte sus entradas mediante subsistemas

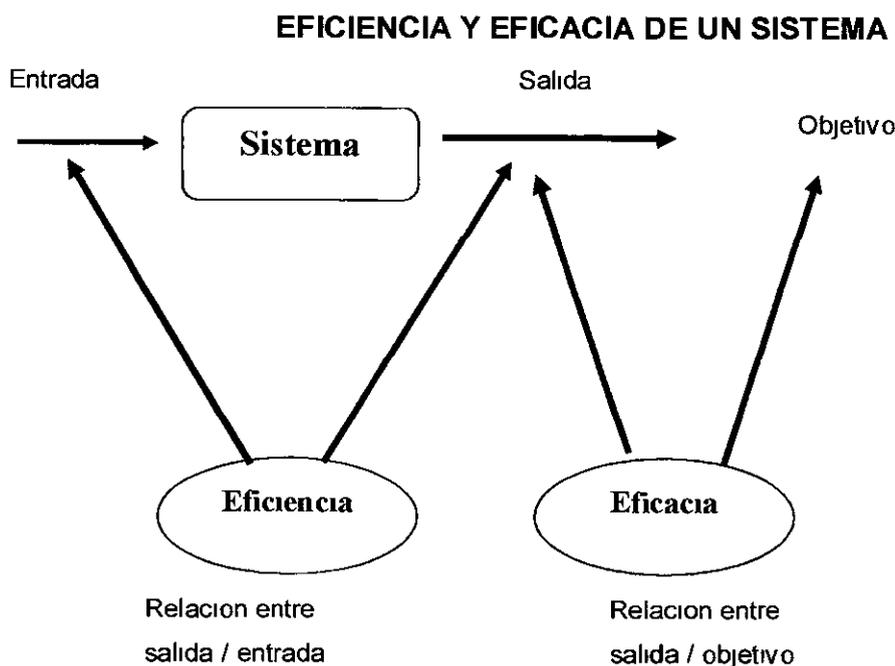
⁴ LEY 1178 SAFCO, CENCAP, segunda edición, pag 34



- c) Salidas o resultados (out put) todo sistema coloca en el medio ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones Las entradas debidamente procesadas y convertidas en resultados se exportan de nuevo al ambiente, en forma de productos o servicios prestados, en caso de las empresas
- d) Retroaccion o retroalimentacion (feedback) es la reentrada o retorno al sistema de sus salidas o resultados, que pasan a influir sobre su funcionamiento La retroaccion es, generalmente, una informacion o energía de retorno que vuelve al sistema para realimentarlo o alterar su funcionamiento como consecuencia de sus resultados o salidas

A partir de estos componentes, se puede evaluar el funcionamiento de un sistema En lenguaje “sistemico”, la eficiencia es el cociente de salida sobre la entrada, es decir, la cantidad de salida por unidad de entrada ⁵

FIGURA Nro 1



⁵ CHIAVENATO Idalberto “Iniciacion a la Organizacion y el Control” pag 50



I 1 3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

I 1 3 1 Concepto

Durante mucho tiempo, la administración de personal fue conocida como el área de la administración que cuidaba exclusivamente de las admisiones, del pago y de las dimensiones de la mano de obra de las empresas, de acuerdo con la legislación laboral vigente

Recientemente, el concepto de administración de Personal sufrió una enorme ampliación. Hoy es el área de la Administración que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa⁶, significa además atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Así la Administración de personal requiere necesariamente la conjunción de dos realidades. Las empresas y las personas, sin empresas y sin personas no habrá Administración de Personal.

I 1 3 2 Objetivo y funciones de la Administración de Personal

Principales objetivos de la administración de personal

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuado, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados



Para alcanzar esos objetivos, la administración de Personal debe desempeñar las siguientes funciones principales

- a) Proveer a la empresa de los recursos humanos, necesarios mediante el reclutamiento y selección de personal
- b) Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo
- c) Desarrollar en el empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal

Para que estas tres funciones principales se desempeñen perfectamente, la administración de personal también atiende a otras dos funciones

- a) Crear entre las personas desde los directores hasta los empleados de nivel más bajo, una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social
- b) Crear condiciones para que cada jefe administre sus subordinados de acuerdo con normas y criterios (Políticas del Personal) establecidos por la empresa

1 1 3.3 La Administración de Personal como un Sistema.

La Administración de Personal es considerada un sistema porque se encuentra conformada por subsistemas dinámicamente relacionados, los cuales son interdependientes y desarrollan actividades para lograr objetivos y/o propósitos



I 1 3 4 Administración de entidades que prestan Servicios de Salud

Las instituciones publicas estan diseñadas para satisfacer necesidades de la sociedad, mientras que las de salud, forman parte de un sistema de servicios humanos que se definen como “programas públicos no lucrativos, diseñados en forma especifica, organizados de manera informal para aliviar problemas individuales, familiares o para satisfacer necesidades humanas en areas de crecimiento y desarrollo personal ”⁷

I 1 4 CONCEPTOS

I 1 4.1 Reclutamiento de personal

Reclutamiento es la búsqueda activa de personal en base a las demandas de la organización

Segun Chiavenato el reclutamiento es un conjunto de tecnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización Exige una planeacion rigurosa constituida por una secuencia de tres fases persona de la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y tecnicas de reclutamiento por aplicar ⁸

El reclutamiento es traer Candidatos a la empresa Por tanto, los encargados del reclutamiento deben saber cuales son las vacantes abiertas en la empresa, localizar donde están los candidatos, verificar como informarlos de las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece e interesarlos para presentarse en la empresa para una entrevista inicial ⁹

⁷ ATTKINSON Clifford Horowitz Mardi “Administracion de Hospitales 1ra Edicion Editorial Trillas, pag 50

⁸ CHIAVENATO Idalberto “Administracion de Recursos Humanos” Edit McGraw-Hill, Colombia 2000 Pag 280

⁹ CHIAVENATO Idalberto “Iniciacion a la Administracion de Personal “ Pag 20



1 1 4 1 1. Técnicas de reclutamiento

1 1 4 1 1 1 Reclutamiento Interno

Segun Chiavenato se da un reclutamiento interno cuando al presentarse determinan vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicacion de sus empleados reales, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos Una de las ventajas que muestra el reclutamiento interno es provocar competencia sana dentro de la organización entre colegas y tambien exige que la empresa elabore programas de capacitacion con el fin de prepararlos para oportunidades mas complejas

Pros del Reclutamiento Interno

- 1 Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- 2 Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados
- 3 Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organizacion
- 4 Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental
- 5 No requiere socializacion organizacional de nuevos miembros
- 6 Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos

Contras del reclutamiento interno

- 1 Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- 2 Facilita el conservacionismo y favorece la rutina actual
- 3 Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización
- 4 Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
- 5 Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo ¹⁰

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto "Gestron del Talento Humano" Pag 96



I.1 4 1 1 2. Reclutamiento Externo.

Opera con candidatos disponibles o empleados, reales o potenciales, que no pertenecen a la organización, el reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. La gran ventaja es que trae experiencia y sangre nueva a la empresa.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal ¹¹

Pros del reclutamiento externo.

- 1 Introduce ideas nuevas en la organización, talentos, habilidades y expectativas
- 2 Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades
- 3 Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas
- 4 Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones
- 5 Incentiva la interacción de la organización en el Mercado de Recursos Humanos
- 6 Indicado para enriquece más intensa y rápidamente el capital intelectual

Contras del reclutamiento externo

- 1 Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- 2 Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños
- 3 Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos
Esto representa costos operacionales
- 4 Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados
- 5 Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno ¹²

¹¹ CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano" Pag 95



CUADRO No 1

DIFERENCIA ENTRE RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización
Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos
Los candidatos ya son reconocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección y fueron evaluados en cuanto a su desempeño	Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo
Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas

1 1 4 2 Selección de Personal

Segun Chiavenato la seleccion es una actividad de comparacion o confrontacion, de eleccion, de opcion y decision, de filtro de entrada, de clasificacion y, por consiguiente de restriccion ¹³

¹² CHIAVENATO Idalberto "Gestion del Talento Humano" pag 98 año 2004

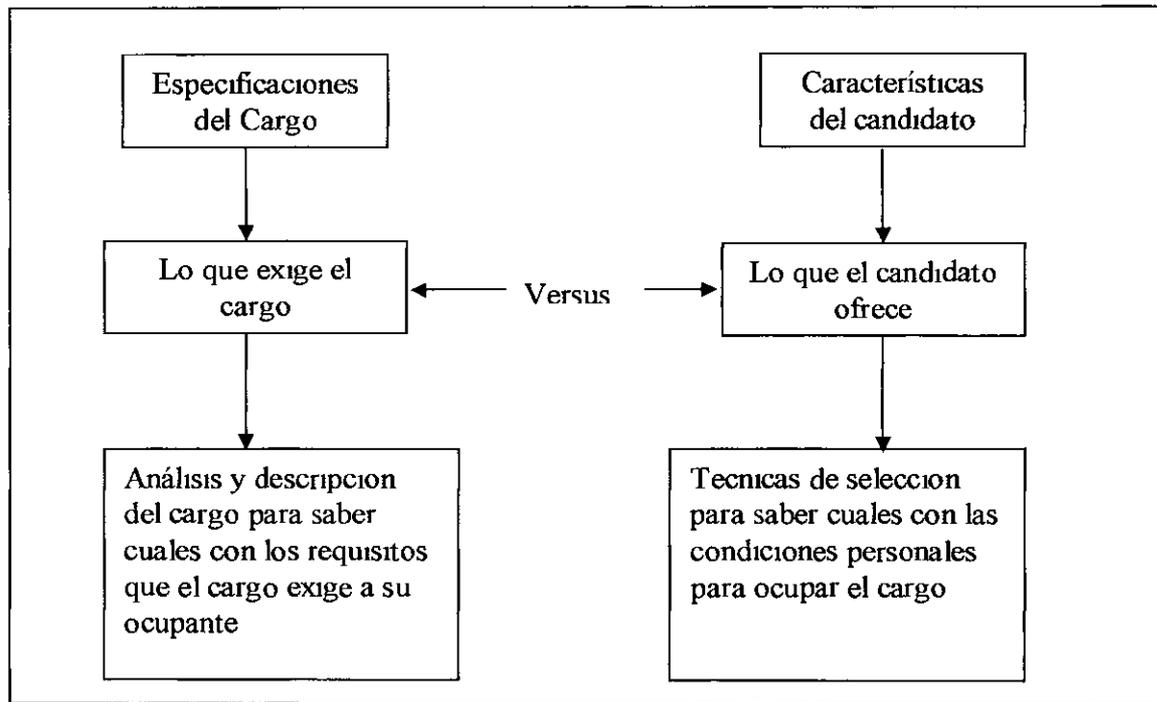
¹³ CHIAVENATO Idalberto "Administracion de Recursos Humanos" Edit McGraw-Hill Pag 238



Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado ¹⁴

FIGURA No 2

SELECCIÓN COMPARATIVA DEL PERSONAL



Segun Koontz la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien ¹⁵

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto "Gestión del talento humano" pag 112 año 2004

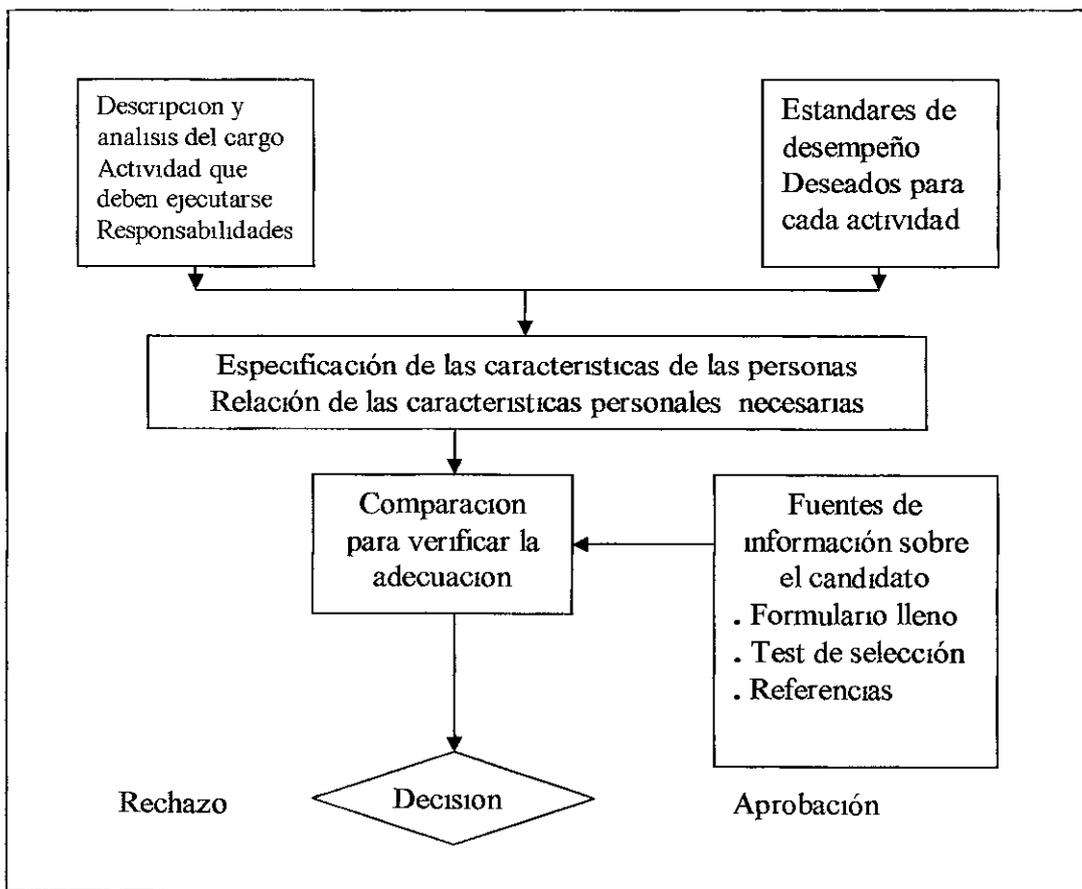
¹⁵ KOONTZ Harold, Wehrlich Heinz, Op Cit Pg 408



La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados, el que presente las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante

FIGURA No 3

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAS¹⁶



¹⁶ CHIAVENATO Idalberto "Gestron del Talento Humano" pag 113 año 2004



I 1 4 2 1 Técnicas de selección

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación¹⁷

I 1 4 2.1 1 Entrevista

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada, es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra

I 1 4 2 1 2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimiento profesionales o técnicos

I 1 4 2 1 3 Pruebas psicométricas.

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, además se utiliza como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación

¹⁷ Idem



I.1.4.3.1.4 Pruebas de Personalidad

Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento

I.1.4.3.1.5 Técnicas de simulación

Son técnicas de dinámica de grupos, la principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles ¹⁸

I.1.4.3 Inducción

Es dirigida al nuevo personal o aquellos empleados que cambian de área o sean promovidos en la organización. La primera impresión que un individuo se forma de la empresa puede ser definida para desarrollar o no desde el inicio de actividades, sentimientos y actitudes de afiliación a la organización

I.1.4.3.1 Inducción y socialización de los nuevos empleados

La inducción implica dotar a los nuevos empleados, de formación preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal ¹⁹Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, producto y servicios, políticas y prácticas generales, organización, requerimiento de confiabilidad y secreto, seguridad y otras disposiciones

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano" Edición 2004 pag 129

¹⁹ KOONTZ Y WEHRICH "Administración" 11ª Edición 1998 Pag 409



La socialización organizacional se presta a varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: Adquisición de habilidades y capacidades laborales, Adopción de las conductas apropiadas y Adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.²⁰

I 1.4 4. Evaluación de Desempeño

“La evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo”, constituye en una técnica imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupe actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que el exigido en el cargo”²¹ Por lo tanto la evaluación del desempeño es un sistema de calificación del rendimiento de los empleados respecto a los estándares para las funciones que les corresponden.

I 1 4 5 Capacitación

Según Chiavenato la capacitación “Es el desarrollo profesional, es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo” esta dirigida a lograr la preparación de las personas hasta alcanzar estándares deseados para sus asignaciones actuales. Su propósito es proporcionar conocimientos y habilidades básicas para desempeñar las funciones de manera óptima.²²

²⁰ Idem

²¹ CHIAVENATO Idalberto “Administración de Recursos Humanos” edición 1998

²² CHIAVENATO Idalberto “Administración de Recursos Humanos edición 1998



I 1 4 5 1 Programación de Capacitación

Segun Chiavenato nos dice que la programacion de la capacitación planea todos los detalles de la forma en que sera ejecutada la capacitación en términos de contenido, técnicas, periodos, local donde se realizara, quienes serán los aprendices y quienes los instructores

I 1 4 5 2 Ejecución de la Capacitación

La ejecución de la capacitación consiste en hacer funcionar el programa de capacitación Es decir, reunir los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de técnicas escogidas, en la época y el local programados

Generalmente, la ejecución de la capacitación la hace el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una responsabilidad de línea y nadie mejor que el propio jefe puede ejecutar la capacitación del subordinado

I.1 4 5 3 Evaluación de los Resultados de Capacitación

Constituye la última etapa del proceso de capacitación y sirve para verificar si el que fue programado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticada anteriormente

I.1 4 6 Remuneración

Remuneración es uno de los pilares de recompensas de la organización Es el mecanismo mediante el cual la organización retribuye el esfuerzo realizado y la responsabilidad asumida, reconociendo el aporte de cada uno de los miembros cuya característica principal es la equidad



Todo empleado tiene derecho a una retribución que consta de tres recompensas

- 1 **Salario Base** Cantidad fija que recibe un empleado por su fuerza laboral
- 2 **Incentivo Salarial** Programa que recompensa a empleados de alto rendimiento
- 3 **Beneficios** Denominado remuneración individual indirecta, los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguros de vida, etc), en instituciones publicas, no se llevó a cabo por considerarse de costos elevados²³

1 1 4 7 Transferencia

Las transferencias, son movimiento laterales a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción, proporcionan a los empleados la opción de adquirir nuevas experiencias, perspectivas y los convierten en un grupo humano con alto potencial de promoción²⁴

1 1 4 8 Promoción

Una promoción se produce cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Las promociones se basan en

- a) Merito del empleado, por su desempeño
- b) En su antigüedad²⁵

²³ GOMEZ MEJIA, Balkin, Cardy Op Cit pag 320

²⁴ Op Cit WERTHER, DAVIS Pag 197

²⁵ Op Cit WERTHER, DAVIS Pag 195-197



Esta motivación tiene dos aspectos, el primero significa subir un peldaño en la escala jerárquica, que le dotara de autoridad (poder), mayor responsabilidad, superación personal, en segundo lugar le proveerá de un incremento monetario que ayudará a mejorar su calidad de vida

1 1 4 9 Rotación de puestos

El proposito de los puestos es enriquecer los conocimientos de los administradores, reales o en potencia Los empleados en capacitacion aprenden lo relativo a las diferentes funciones de una empresa, mediante el hecho de rotar en distintos puestos La rotación puede aplicarse a

- 1) Labores que no implican el ejercicio de la supervisión,
- 2) Tareas de observación,
- 3) Diversos puestos de capacitación administrativa,
- 4) Puestos de "asistente" de nivel intermedio, aunque también existe,
- 5) La rotación indeterminada a puestos administrativos de diferentes departamentos, como producción, ventas y finanzas,

1 1 5 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1.5 1. Definición.

La cultura es un termino genérico que utilizado en dos acepciones diferentes Por un lado, el conjunto de costumbres, civilizacion y realización de una época o pueblo, y, por el otro, artes, erudición, y demás manifestaciones mas sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana considerada colectivamente ²⁶



Para Becker H S cuando hablamos de cultura Organizacional nos referimos a un sistema de significado compartido entre los miembros de una organización, donde se mezclan rasgos y distintivos tanto espirituales como afectivos ²⁷

Segun Robbins es muy importante diferenciar la cultura organizacional de la satisfacción en el trabajo, la cultura organizacional – en términos descriptivos – refleja las características percibidas por el empleado sin importar si le gusta o no, mientras que la satisfacción en el trabajo en términos de evaluación refleja la conformidad del empleado en el puesto de trabajo ²⁸

Segun Kontz la Cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización Implica la adquisición y transmisión de conocimientos y creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente ²⁹

Para Robbins la cultura se transmite de diferentes formas, las mas frecuentes pueden ser los rituales, valores, anécdotas, historias, lenguaje y símbolos materiales

²⁶ CHIAVENATO Idalberto "Gestión del Talento Humano" edición 2004 pag 142

²⁷ BECKER H S "Cultura una perspectiva sociológica" Revista "Yale", 1982, Pags 513-27

²⁸ ROBBINS Stephen, (1998), Op Cit , Pag 613

²⁹ KOONTZ Harold y Hehrich 11a edición, (1998) Cit, Pag 353



1.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento ”³⁰

El termino Clima Organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales, al ambiente organizacional Es decir, a esos aspectos del clima que llevan a provocar diversas especies de motivación³¹

1.1.6.1 Cultura y Clima Organizacional.

Toda organización crea su propia cultura con sus propios tabues, costumbres y usos La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como su reinterpretación con el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo

³⁰ LITWIN George H “Climate and Motivation Inc 1971 Pag 111

³¹ J W Atkinson Op Cit



I 2. MARCO LEGAL

I 2 1 GENERALIDADES

A continuación se presentan las referencias legales en las cuales se enmarca el desarrollo del presente trabajo. Las mismas se encuentran bajo el marco de la legislatura boliviana dentro de la cual se circunscriben las instituciones estatales, entre las que se encuentra la Prefectura del Departamento de La Paz.

El marco legal de las Prefecturas parte desde el régimen de descentralización en Bolivia el que se rige por un marco normativo y reglamentario establecido a partir de la aprobación y promulgación de la Ley 1473 de Necesidad de Reforma a la Constitución Política del Estado del 1ro. De abril de 1993 y ratificada el 2 de agosto de 1994 mediante la Ley 1615 de Reforma a la Constitución Política del Estado.

I 2 2 Referencias Legales (Generales)

I 2.2 1 Constitución Política del Estado.

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



1 2 2 2 Ley de Participación Popular (No. 1551).

La Ley 1551 da lugar a la creación a nivel adicional de Gobierno autónomo (municipio) en el todo el territorio nacional. Los Gobiernos Municipales están circunscritos a una sección de provincia, con jurisdicción urbano-rural y se les asigna principalmente responsabilidades asociadas a la provisión de ciertos bienes y servicios locales. La mayoría de los servicios cuya provisión es responsabilidad municipal son, salud, educación, saneamiento básico, etc.

1 2 2 3 Ley de Descentralización Administrativa No 1654, de 28 de julio de 1995

Con la Ley de Descentralización Administrativa se estableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico administrativo no privativas del poder Ejecutivo a nivel Nacional a cada una de las Prefecturas del Departamento, claramente en su Art. 3° del Capítulo I.

La Ley de Descentralización Administrativa surge con el fin de definir el proceso de descentralización a nivel departamental, reconcentrando los recursos y responsabilidades del nivel nacional en las prefecturas departamentales. Conforme a esta ley, el prefecto presidía el ejecutivo departamental, era designado por el presidente de la República (hasta diciembre de 2005, fecha en la que se celebraron las primeras elecciones regionales) y acompañado de un cuerpo de consejeros nombrado por los municipios.



La Ley de Descentralización Administrativa estableció consejos departamentales, que son órganos colegiados de consulta, control y fiscalización de los actos administrativos de los prefectos. En cada consejo están representadas todas las provincias que forman parte del departamento. Los consejeros departamentales son elegidos por los concejos municipales de cada una de las provincias. Esta forma de designación pretende dotarle de legitimidad y representatividad electoral. El consejo tiene el objetivo institucional de ser la bisagra entre las dos grandes estructuras ejecutivas del Estado, la central y la local.

1 2 2.4 LEY 1178 - SAFCO

La Ley de Administración y Control Gubernamental No 1178, promulgada el 20 de julio de 1990, establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de gobierno, para ello, encomienda a cada Institución Estatal, la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control, acordes con las actividades que realizan, en el límite de las Normas Básicas que dictaran los Órganos Rectores de las mismas.

Las finalidades de la Ley 1178 son establecidas en su Art 1° y pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- a Eficacia y Eficiencia, en el uso de los recursos públicos, para la generación de bienes y servicios análogos a dichos principios, que satisfagan a la población.
- b Información y transparencia, requisito indispensable para la toma de decisiones y el correspondiente control.
- c Plena responsabilidad del Servidor Público, tanto en lo referente al manejo formal de los recursos conferidos por el Estado, así como los resultados obtenidos. Esta responsabilidad implica la elaboración e implementación de estatutos, manuales y reglamentos que señalen la ubicación concreta de cada servidor público.



Optimización del Sistema de Administración de Personal

- d Capacidad Administrativa Contra la Corrupcion, con énfasis en la prevencion sobre la represion Esta capacidad se plasma en el proceso de diseño, implementacion, aplicación y ajuste de sistemas modernos de administración y control, interdependientes y relacionados entre si
- e Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los organos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los Sistemas de Planificación e Inversión Pública Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su implantacion

Por lo tanto, la finalidad de la presente ley, con relacion a la Administración Pública, puede resumirse en la posibilidad que cada servidor publico, o cualquiera de las dependencias del estado, conozca sus derechos y obligaciones y cuente con parametros confiables para sustentar sus decisiones Contando para ello con los siguientes sistemas que regulen las actividades

- a) Para programar y organizar las actividades se tiene
 - Programación de Operaciones
 - Organización Administrativa
 - Presupuesto
- b) Para ejecutar las actividades programadas
 - Administración de Personal
 - Administracion de Bienes y Servicios
 - Contabilidad Integrada
- c) Para controlar la gestión del Sector Público
 - Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior



I 2 2 5. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Promulgada el 16 de marzo de 2001 mediante Decreto Supremo No 26115 donde se aprueba la Normas Básicas de Administración de Personal en sus cuatro títulos, catorce capítulos y 71 artículos conforme a lo dispuesto por la Ley No 2027 del Estatuto del Funcionario Público y la Ley No 1178

Las presentes Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la carrera administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decreto Reglamentario correspondiente

I.2.2 6 Sistema de Administración de Personal

Es el conjunto de normas y procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal

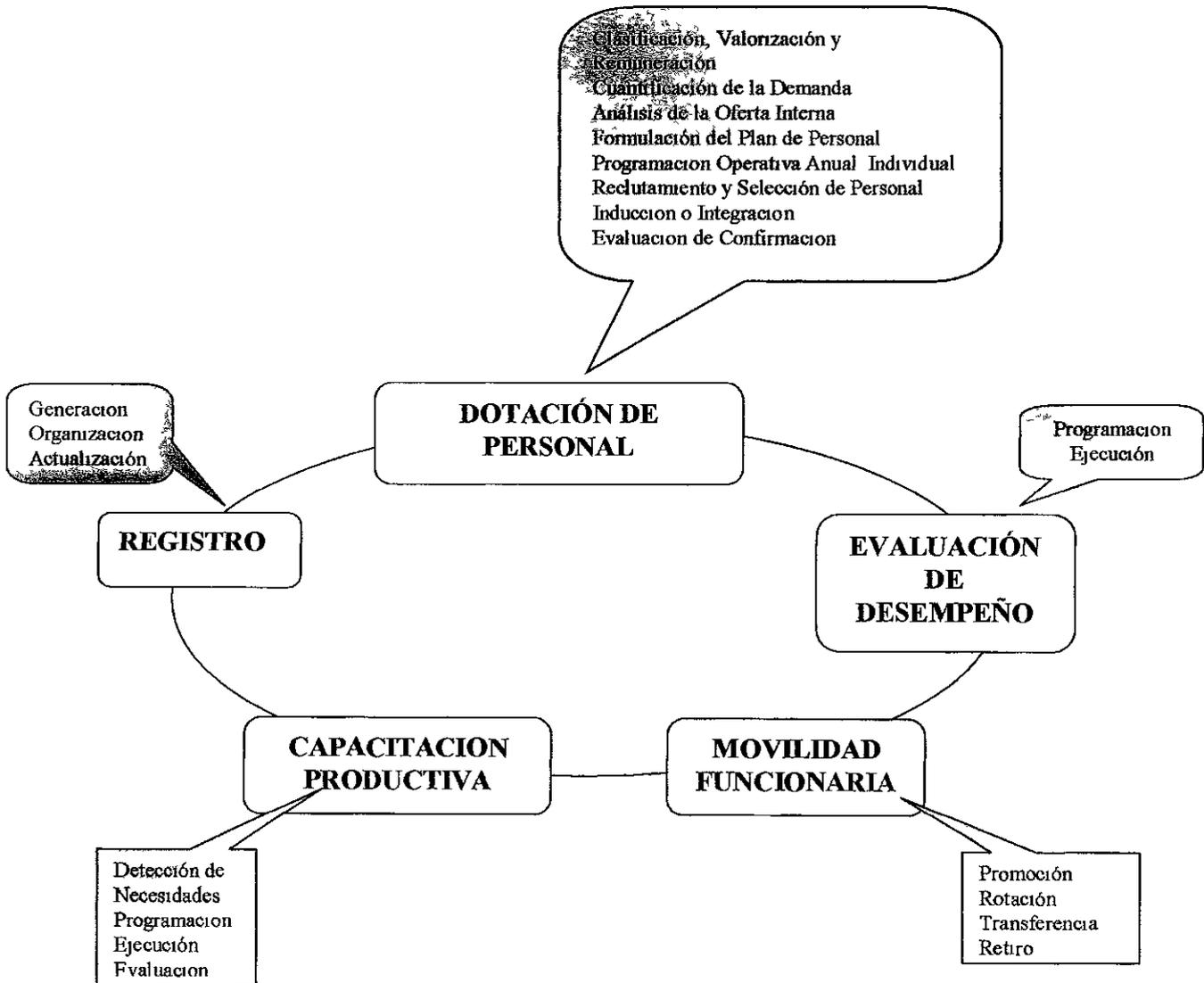
I 2 2 6 1 Componentes del Sistema de Administración de Personal.

Este sistema se estructura en base a los siguientes subsistemas

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



COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL





1.2.2.6 2 Interrelación con otros sistemas

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los sistemas regulados por la Ley 1178, fundamentalmente con los siguientes

- a) **SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES.-** Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales constituyéndose en el sustento del subsistema de dotación de personal
- b) **SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA** Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, sus funciones y competencias
- c) **SISTEMA DE PRESUPUESTO** Prevee los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad así como a la ejecución de programas de capacitación

Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal se precisa que estén desarrollados e implantados en cada entidad los sistemas citados anteriormente

1.2.2.7 Estatuto del Funcionario Público

El Reglamento del Estatuto del Funcionario Público, Ley 2027 promulgada el 27 de octubre de 1999 El presente Estatuto en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado con sus servidores públicos, garantiza el desarrollo de la carrera administrativa y asegura la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad (Art 2)



Se establece la carrera administrativa con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de estos condicionada a su desempeño. La carrera administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.

Las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprenden la dotación de personal y la normativa prevista en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias, podrán ser sujetos de responsabilidad civil con cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley No 1178 (Art 26).

Las entidades públicas desarrollarán los procesos de dotación de personal, evaluación, capacitación productiva, movilidad y promoción de sus funcionarios de carrera en la forma y condiciones que señalen las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.



I.3 MARCO HISTÓRICO.

I 3 1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

I 3 2 Misión, Visión y Objetivos de la Prefectura

I 3 2 1 Misión

“Promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida en los pobladores del Departamento de La Paz a través de la implementación de la estrategia de desarrollo del departamento (PDD), son criterios de eficacia y transparencia, basadas en los sistemas de la Ley 1178 - SAFCO”

I 3 2 2 Visión.

“Departamento de La Paz productivo y competitivo, unido y vinculado en la diversidad, con igualdad de oportunidades y nuestra participación comprometida ”

I 3 2 3 Objetivo General

El objetivo de la Prefectura del Departamento de La Paz es que a través de una sociedad de hombre y mujeres emprendedores lograr un departamento con desarrollo turístico, agropecuario e industrial como base de una economía moderna e internacionalizada, un Departamento integrado, políticamente democráticos, económicamente fuerte y con identidad propia



1.3.2.4 Objetivos Específicos.

- Promover y fortalecer la capacidad productiva del Departamento de La Paz, a través del apoyo a la producción manufacturera, el turismo, los agronegocios ecológicos y la incorporación del norte de La Paz a la matriz productiva departamental, para mejorar los niveles de competitividad productiva del departamento
- Desarrollar la vinculación caminera, electrificación, infraestructura y riego, para la integración del desarrollo departamental, mediante la gestión y ejecución de programas y proyectos
- Mejorar los indicadores de desarrollo humano del Departamento de La Paz, mediante la gestión y ejecución de programas y proyectos de incidencia social departamental
- Mejorar los niveles de gobernabilidad y credibilidad mediante la aplicación y cumplimiento de la normativa

1.3.3 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz, puede ser apreciada en el organigrama de esta Institución, la misma que se encuentra bajo el marco del Decreto Supremo No 28666 de 6 de abril de 2006, con las últimas modificaciones



I.3.3.1 Organización General de la Prefectura del Departamento de La Paz

La organización de la Prefectura del Departamento de La Paz, es dada mediante el Decreto Supremo 24206 de 29 de diciembre de 1995 que permitió iniciar la aplicación de la Ley 1654, la que reglamenta la estructura y funcionamiento de las Prefecturas, se disponía la organización de la Prefectura en Secretarías Departamentales, donde resaltaba la Secretaría General, posteriormente es sustituido por el Decreto Supremo 24833 del 2 de septiembre de 1997, donde se introducen modificaciones a las estructura organizativa y nuevos mecanismos operativos en las Prefecturas, las Secretarías fueron rebautizadas como Direcciones y se eliminó la jerarquía del Director General de acuerdo al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal para Prefecturas Departamentales. Con el D S 26767 de 9 de agosto de 2002 se aclara los niveles jerárquicos en la Prefectura, introduciendo nuevamente la figura del Secretario General, y por último con el D S 28666 de 6 de abril de 2006 se establecen los límites a las Secretarías Departamentales y Delegaciones Prefecturales.

Además con el D S 24833 se establece la conformación de los Servicios Departamentales sectoriales, con lo cual se da un retroceso importante en el proceso de descentralización del nivel intermedio por la ambigüedad en la dependencia de estas instancias tanto del Ministerio cabeza de sector como de la Prefectura.



II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

II 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara el Método Deductivo en el presente Proyecto de Grado el cual nos permitira realizar un análisis descendente, partiendo de conceptos generales y mediante el proceso deductivo bajar a conceptos particulares, el cual nos permitirá delimitar el ámbito de trabajo

Es un estudio descriptivo porque buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenomeno que sea sometido a análisis, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de razones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga

II 2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

La elaboración del presente Proyecto de Grado toma como universo al personal de la Prefectura del Departamento de La Paz



CUADRO No 2
Fuente Elaboración Propia
RELACIÓN DE PERSONAL CON QUE CUENTA LA
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

CARGO	CANTIDAD
Prefecto	1
Asesoría General	1
Secretarios Departamentales	9
Directores	24
Encargados	30
Profesional I	16
Profesional II	24
Profesional III	30
Tecnico I	19
Tecnico II	17
Tecnico III	21
Administrativo I	18
Administrativo II	30
Administrativo III	155
TOTAL NUMERO DE PERSONAS	395

Para la elaboración de encuestas, entrevistas, se tomara en cuenta a todo el personal de la Prefectura del Departamento de La Paz a los 3955 funcionarios, sin contar al personal que se encuentra de vacaciones, bajas medicas, etc



II 3. Determinación de las fuentes de información

II 3 1 Fuentes primarias de información

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, no abreviada ni traducida, recopilada directamente del marco práctico y generada por el investigador, brindando a la investigación una rica información de primera mano, se caracteriza por ser sistematizada, profunda y especializada

Toda información oral o escrita, recopilada por el investigador a través de escritos transmitidos por los participantes es considerada fuente primaria, la cual es recopilada mediante cuestionarios, entrevistas, sondeos y cuestionarios (Ver Anexo 1)

II 3 2 Fuentes primarias de recolección de información

Entrevistas Al Secretario General y a los 7 Secretarios
Departamentales
Encuesta A todo el personal de la PDLP

II.3 2 1 Observación

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias

Como método para recolectar datos es muy similar al análisis del contenido



II.3.2.1.1. Tipos de Observación

Pueden ser participantes o no participantes. En la primera el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

II.3.2.2. La Entrevista

La entrevista es una técnica para obtener información a través de la interrogación de los sujetos.

La entrevista se realizó de forma directa a los Secretarios Departamentales para así obtener mejor y mayor información.

II.3.2.3. La Encuesta.

La encuesta se constituye quizás en el instrumento más utilizado para la obtención de datos, que se aplica a la muestra mediante un formulario impreso que los individuos responden por sí mismos.

Existen dos tipos de preguntas:

Abiertas Son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es ineficiente.

Cerradas Son fáciles de codificar y preparar para su análisis y requieren de un menor esfuerzo por parte de los entrevistados, para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.



La encuesta se la realizó al Personal Operativo de la Institución, para así obtener mejor y mayor información

II.3.3. Fuentes secundarias de recolección de información

Las fuentes secundarias de información son todas las obras de referencia, obras que auxilian al estudio, libros, revistas, archivos, expedientes, etc que corroboran y enriquecen la investigación

Es toda la información escrita que ha sido recopilada por terceras personas que recibieron la información a través de otras fuentes

Se puede clasificar esta fuente de información secundaria en

II.3.3.1 Fuentes internas

Son todos los datos que existen dentro de la organización como resultado de estudios anteriores o de la labor rutinaria de la organización, así como

- ❖ Folletos de la Institución
- ❖ POA
- ❖ Plan de Desarrollo Departamental

II.3.3.2 Fuentes externas

Todos los datos que se obtienen fuera de la organización, como publicaciones referidas al tema o a la organización así como

- ❖ Libros de metodología de investigación
- ❖ Libros de administración, Administración de Personal y otros



❖ Folletos de la Institución

II 4 Procesamiento de la información

Una vez recopilada la información mediante la entrevista y el cuestionario, se seguirán los siguientes pasos

II 4 1. Codificación.

Es necesario codificar las respuestas a las preguntas del cuestionario, o entrevista asignándoles símbolos o valores numéricos para que nos permita analizar los datos con más precisión

II 4 2 Tabulación.

Es el proceso mediante el cual se determina la frecuencia con la que se repiten las diferentes respuestas, las mismas que pueden ser sencillas o cruzadas

II 4 3 Tablas de Salida

Las tablas de salida nos permitirán disponer en forma cuantitativa la información, según los datos obtenidos mediante el cuestionario, dichas tablas serán las guías para el análisis y la interpretación de dicha información



III MARCO PRÁCTICO.

III 1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

III 1 1 Descripción de la Prefectura del Departamento de La Paz.

III 1 1 1 Estructura Orgánica de la Prefectura del Departamento de La Paz (ver anexo No 5)

Como se puede apreciar, la Prefectura del Departamento de La Paz, esta conformada por un Nivel Superior donde se encuentra el Consejo Departamental en la misma linea que el Prefecto del Departamento, debajo tenemos un Nivel de Coordinación Superior conformado por la Secretaría General de la que parte un Nivel Ejecutivo que cuenta con

- Secretaria Departamental Administrativa Financiera
- Secretaría Departamental de Protección Social
- Secretaría Departamental de Turismo
- Secretaría Departamental de Planificación del Desarrollo
- Secretaría Departamental Jurídica
- Secretaría Departamental de Obras
- Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo

También hay que señalar que cuenta con cinco unidades de asesoramiento y veinte direcciones como nivel de Operativo. Al mismo tiempo cabe señalar que cuenta con siete Servicios Departamentales, ubicados en un Nivel Desconcentrado donde la Prefectura solo cuenta con dependencia funcional y administrativa, sobre los mismos



III 1 1 1 1 Estructura y ubicación de la Dirección de Recursos Humanos.

En la Prefectura del Departamento de La Paz, la Dirección de Recursos Humanos, forma parte de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera Cabe hacer notar que esta Dirección no cumple con cada uno de los Procesos establecidos en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, con el que cuenta, el mismo que se elaboró bajo el Decreto Supremo No 26115

III 1 1 1 2 Diagnóstico de la Administración de Personal en Prefectura del Departamento de La Paz

Para determinar algunos de los aspectos más relevantes de la Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz, se realizaron tres tipos de encuestas una de estas, cubría al Secretario General (en representación del Prefecto), otra a los Secretarios Departamentales y por último a todo el nivel operativo Para verificar los resultados de estas encuestas se procedió a realizar algunas entrevistas y consultar fuentes de información Los resultados obtenidos son descritos a continuación

III 1 1 1 2 1 Conocimientos de los funcionarios acerca de las funciones y objetivos de sus cargos

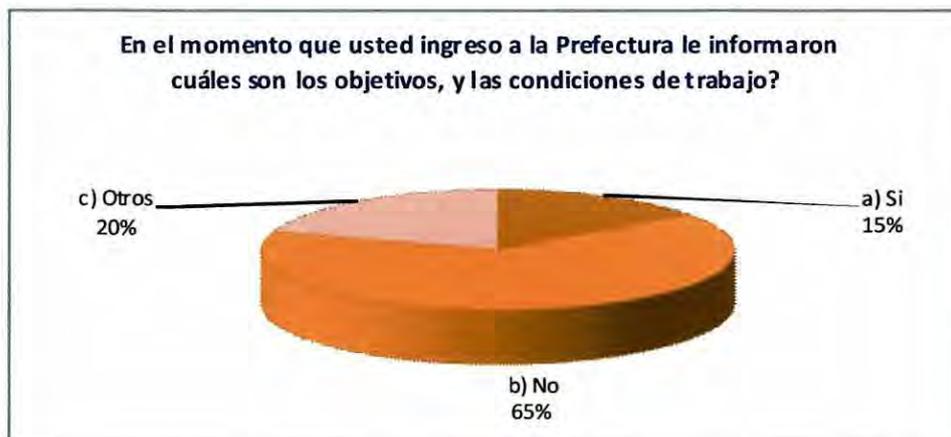
Según la entrevista realizada al Secretario General nos dio a conocer que la Prefectura cuenta con un manual de funciones por unidad y no así uno para cada cargo específico

Según la entrevista a las Secretarías Departamentales nos dieron a conocer que el personal que se encuentra bajo su dependencia utilizan manuales de funciones y/o organización para la ejecución de tareas



En el momento que ingreso a la Prefectura del Departamento de La Paz, del 100% de los funcionarios encuestados indicaron que el 65 % no fueron informados sobre los objetivos y condiciones de trabajo y menos de la mitad o sea el 20% respondieron que fueron informados acerca de sus funciones a través de su Jefe Inmediato Superior y un 15% conocieron sus funciones de otra manera, ya sea por sus anteriores experiencias laborales o porque fueron orientados por sus compañeros de trabajo.

Grafico No. 1



Fuente: (Elaboración propia Anexo 3 pregunta No. 5)

III.1.1.1.2.2. Clima Organizacional.

Los funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz tienen un sentimiento de inseguridad laboral debido principalmente a la influencia que ejerce al factor político sobre la Administración Pública en lo referente a la estabilidad laboral. Esta situación genera entre otros aspectos:

- Disminución en los niveles de productividad de los funcionarios.
- Temor de los funcionarios a ser retirados de la Institución.
- Poco empeño de los funcionarios al realizar sus funciones.



Optimización del Sistema de Administración de Personal

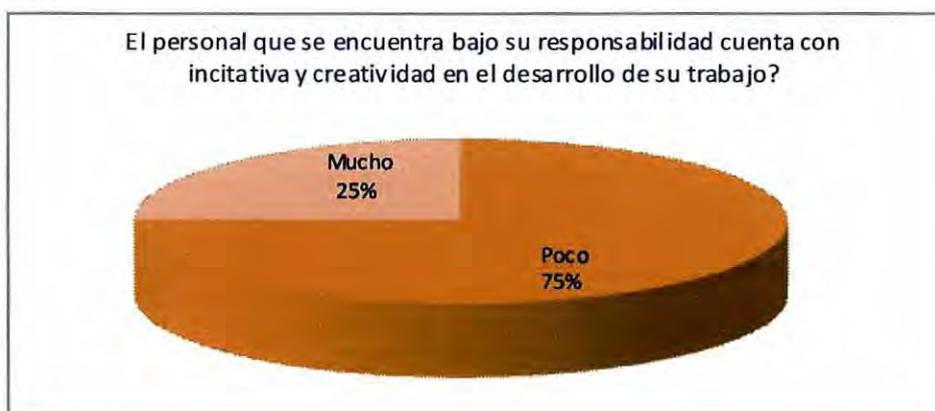
- Bajo nivel de motivación entre los funcionarios.
- Rompimiento del espíritu de solidaridad dentro la organización.
- Un seguimiento de sentimiento de individualismo.

Según la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura, dio a conocer la siguiente información:

- Definitivamente la motivación es importante para obtener el personal idóneo.
- La Institución no estimula el trabajo de su personal debido a que la comunicación es pobre y existe apatía.

Según la entrevista a las Secretarías Departamentales nos dieron a conocer que el 75% del personal bajo su dependencia tienen poca iniciativa y creatividad en el desarrollo de su trabajo, mientras que un 25% cuentan con creatividad.

Gráfico No. 2



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 15)



El 62% del personal que se encuentra bajo dependencia de las Secretarías Departamentales, señalaron que afecta en gran manera la presencia política debido a que incide sobre la dotación de personal profesional. Y el 38% restante consideran que no afecta sobre todo resalta el personal que se encuentra institucionalizado.

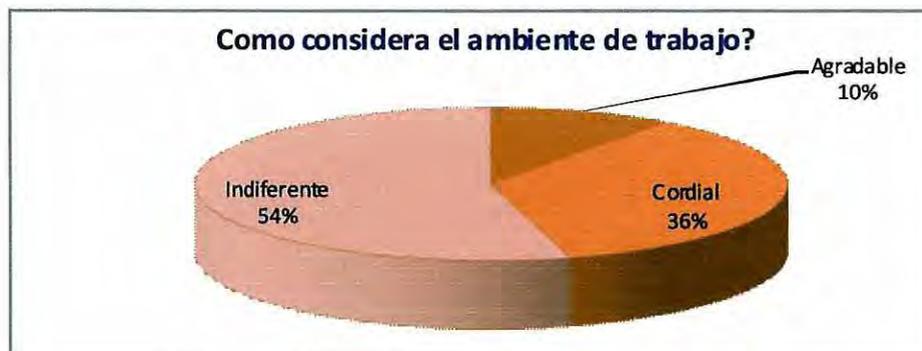
Gráfico No. 3



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 16)

El 54% del personal encuestado indicaron que se encuentran indiferentes en el ambiente de trabajo, mientras que un 36% realizan sus funciones en un ambiente cordial y solo un 10% en un ambiente agradable.

Gráfico No. 4



Fuente: (Elaboración propia Anexo 2 pregunta No. 7)



III.2 SITUACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

III.2.1 SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

III 2 1 1 Clasificación, Valorización y Remuneración de puestos

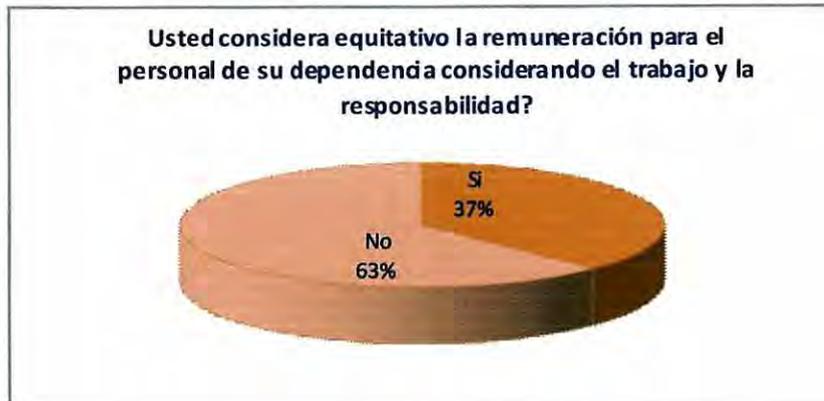
La clasificación de puestos se encuentra plasmada en la estructura organizacional de la Prefectura del Departamento de La Paz (Ver Anexo Nro 7) Respecto a la valorización si bien existe un formulario para su realización por los jefes inmediatos superiores, no es considerado ya que en muchas dependencias de la Institución no se cuenta con el personal necesario, y en otros existe demasia del mismo

La remuneración la realiza el Ministerio de Hacienda segun planillas presupuestarias y escala salarial realizadas por la Prefectura del Departamento de La Paz

Según a este aspecto en la entrevista realizada a Secretarios Departamentales nos indicaron lo siguiente Un 62% indicaron que la remuneración no va acorde a las tareas y responsabilidades que uno asume y un 38% indicaron que si pero relativamente, todo en funcion a que la asignación de ítems se lo hace de manera arbitraria, ya sea por recomendaciones o en relación al aspecto político



Grafico No. 5



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 12)

III.2.1.2. Cuantificación de la Demanda de Personal.

Según la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura nos da cuenta que si bien figura dentro del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Institución, el Plan Anual de Personal, el mismo no es eficiente, ya que no se consigue identificar la cantidad y denominación de puestos de trabajo que requiere cada unidad organizacional (Ver Anexo 4 pregunta 9).

III.2.1.3. Análisis de la Oferta Interna de Personal.

Como instrumento principal para este proceso se tiene el Inventario de Personal, y la ficha personal de cada funcionario público, con la cual se debía hacer el análisis continuo de las características de cada servidor, para considerar si su perfil satisface o pueda satisfacer las necesidades de un determinado puesto de trabajo.



III 2 1 3 1 Inventario de Personal

Con el propósito de conocer la composición del personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, se realizó la actualización al Inventario de Personal, tomando en consideración para el presente Proyecto al Nivel Superior, Nivel de Apoyo y Asesoramiento, Nivel de Coordinación Superior, Nivel Ejecutivo, Nivel Operativo, no así al Nivel Desconcentrado por la ambigüedad del mismo

CUADRO No 2

Fuente Elaboración Propia

RELACIÓN DE PERSONAL CON QUE CUENTA LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

CARGO	CANTIDAD
Prefecto	1
Asesoría General	1
Secretarios Departamentales	9
Directores	24
Encargados	30
Profesional I	16
Profesional II	24
Profesional III	30
Tecnico I	19
Técnico II	17
Tecnico III	21
Administrativo I	18
Administrativo II	30
Administrativo III	155
TOTAL NUMERO DE PERSONAS	395

El análisis del inventario de personal, reveló la siguiente información



III.2.1.3.1.1. Datos Personales.

- El personal de la Prefectura del Departamento de La Paz, está compuesto por aproximadamente un 61% de mujeres y un 39% de Hombres

Gráfico No. 6



III.2.1.3.1.2. Datos Laborales.

La Distribución del personal según ítems asignados, cuenta en mayor proporción del personal corresponden aquellos funcionarios que cuentan con ítem de Administrativo tanto I, II y III con un 51%, luego están los Profesionales I, II y III con un 18%, les siguen los Técnicos I, II y III con un 14%, posteriormente se encuentran los encargados con un 8%, luego Directores con un 6%, Secretarios Departamentales con 2%, y un 1% representado por el Prefecto y Asesoría General.



Gráfico No. 7



III.2.1.3.1.3. Nivel Salarial.

Según censo efectuado, determinó que el 51% de los funcionarios que representan a los Administrativos I, II y III perciben un salario entre 1600 a 1000 bolivianos, mientras que los Técnicos I, II y III (14%) ganan entre Bs. 2736 a 1900, los Profesionales I, II, y III (18%) perciben entre Bs. 4600 a 3145, los Encargados (8%) ganan Bs. 5635. Los directores (6%) Bs. 7561, Secretarios y Asesora General (3%) Bs. 9977.

Es notoria que la distribución salarial es poco equitativa ya que el personal Administrativo que es el mayor componente dentro de la Prefectura percibe un salario bajo, que no se relaciona con las funciones que desempeñan. La escala salarial y la denominación de ítems no se la realizó en función a las directrices emitidas por el SNAP, no dando la valoración de puestos en función al alcance, importancia y conveniencia de cada puesto (manual de puestos), es por esta razón que muchos funcionarios profesionales, cuentan con esta clase de ítems, que no va acorde ni a su campo ni a su perfil.



Gráfico No. 8



III.2.1.3.1.4. Asignación de Ítems.

- Actualmente la Prefectura del Departamento de La Paz, no cuenta con un manual de puestos, para una adecuada asignación de ítems, claro ejemplo la mayor cantidad de funcionarios con ítems de Administrativo ya sea I, II o III, en relación a Profesionales y Técnicos. No se cuenta con personal acorde al puesto, área o unidad dentro de la Institución.
- Es necesario aclarar que cargos altos, como Encargados, Directores y Secretarios Departamentales, son asignados por movimientos políticos, y en muy pocas circunstancias el personal es acorde al puesto.



III 2 1 3 1 5. Nivel de Educación

- Es necesario dar la importancia al personal cuya formación es superior vale decir aquellos funcionarios que realizaron diplomados, maestrías entre otros, los mismos que representan cargos altos dentro de la Prefectura, claro que con algunas excepciones donde su nivel de educación llega hasta la licenciatura. En el caso de técnicos, egresados universitarios, son distribuidos en los niveles mas bajos, a la par de aquellos funcionarios que solo cuentan con el bachillerato, no se toma en cuenta su nivel de educación.

III 2 1.3 1 6. Conclusiones Inventario de Personal.

- 1 Como primer punto y el mas relevante, mencionar que los Ítems asignados no guardan relación con las funciones y responsabilidades que precisa la Prefectura del Departamento de La Paz, siendo recomendable realizar una reorganización y distribución de ítems para poder alcanzar los objetivos institucionales y así obtener la estabilidad laboral.

En el siguiente cuadro veremos algunos casos de Ítems no acordes a sus funciones.



CUADRO No 3
ASIGNACIÓN DE ÍTEMS

ÍTEM ASIGNADO	UNIDAD	TAREA A REALIZAR	GRADO DE ESTUDIO
Administrativo III	Presupuestos	Apoyo en la generacion de informacion periodica sobre la ejecucion presupuestaria	Egresado de la Carrera de Comunicacion
Profesional I	Stria Dptal de Proteccion Social	Coordinacion y Supervision al Área de Salud en coordinacion con el SEDES	Estudiante del ultimo año de la Carrera de Sociologia
Tecnico III	Archivo Central	Encargado del Archivo correlativo de la documentacion de toda la Prefectura	Licenciado en Administracion de Empresas
Tecnico II	Direccion de Recursos Humanos	Encargarse de la coordinacion de para la capacitacion del personal	Bachiller
Encargado	Asesoria Genera	Tramites en el aspecto legal	Ingeniero en Sistemas
Profesional I	Unidad de Activos fijos	Llevar el control de activos de la Institucion	Bachiller
Tecnico I	Direccion de Proyectos Genero y Generacional	Elaboracion de Proyectos, POA	Licenciado en Economia, cuenta con un diplomado y una Maestria



- 2 Es necesario dar la debida importancia a todo el personal que cuenta con un nivel de educacion alto, y ubicarlos en su respectiva área, para que de esta manera se pueda lograr una eficiente gestión Institucional Para este cometido es necesario contar con un manual de puestos, donde se especifique segun el grado de instrucción el grado de ítem que corresponde

Segun la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura del Departamento de La Paz, dio a conocer los siguientes puntos

- "Que la Institucion no cuenta con el personal adecuado para cubrir los requerimientos que se reflejen en bien de nuestra ciudad (Ver Anexo 4 pregunta 19)
- "Que en un 60% de las personas que trabajan en la Institucion no son adecuadas para cubrir todos los proyectos y planes que la Institución tiene para nuestra población" (Ver Anexo 4 pregunta 20)

También se realizo la entrevista a los Secretarios Departamentales de los cuales se pudo obtener una respuesta similar, señalan que dentro de sus dependencias necesitan contar con personal acorde a la labor que se realiza, pero que por motivos de política muchos de los funcionarios desempeñan tareas no acorde a sus especialidad Por ejemplo, específicamente el Secretario Departamental de Proteccion Social, necesita contar con técnicos especializados, en el área de Gestion Social, Salud, Educacion y Deportes, ya que tiene bajo su dependencia a los Servicios respectivos, todo en función a lograr una mejor coordinacion y supervisión con estas áreas En este sentido resumiendo, el requerimiento de personal se enfoca más a profesionales, y técnicos en distintas ramas, teniendo en cuenta que la Prefectura abarca muchos servicios a favor de la poblacion



Además indicaron que no cuentan con el número adecuado de funcionarios dentro de sus dependencias para poder cubrir los requerimientos, lo que se demuestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 9



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 7)

A nivel operativo el 63% del personal indicaron que la Institución no cuentan con el personal adecuado debido a la injerencia política que existe en la administración pública y solo el 37% está conforme con el personal que se encuentra actualmente en la Institución.



Gráfico No. 10



Fuente: (Elaboración propia Anexo 2 pregunta No. 10)

Un 70% del personal operativo encuestado, indicaron que la Institución no cuenta con el número adecuado de funcionarios, mientras que el 30% restante indican que existe exceso de personal ya que para alcanzar los objetivos esperados por la Institución se debería realizar una reorganización de todo el recurso humano existente.

Gráfico No.11



Fuente: (Elaboración propia Anexo 2 pregunta No. 11)



III 2 1 4 Formulación del Plan de Personal

Se debe aclarar que la Institucion no elabora la formulación del plan de personal pese a contar con los instrumentos necesarios Ya que esta operación cuenta como insumo principal los resultados de los Procesos de cuantificación de la Demanda de Personal y Analisis de la Oferta Interna de Personal, la misma que en el proceso anterior vimos que es deficiente

III 2 1 5 Programación Operativa Anual Individual

La Prefectura del Departamento de La Paz, si bien realiza una Programacion Operativa Anual, la misma no es eficiente, porque no se siguen los procesos exigidos, estos son realizados de manera informal, debido a que los funcionarios no tienen un conocimiento preciso de los objetivos que deben alcanzar en sus puestos Por lo tanto no se refleja el perfil del puesto por lo que no se pudo elaborar el correspondiente Manual de Puestos, el mismo que ayudaría para tener conocimiento del personal requerido por cada unidad Es por esta razon que los funcionarios desempeñan sus funciones sin conocer a cabalidad los objetivos que deben alcanzar en sus cargos

III.2 1 6 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Según entrevista realizada al Secretario General de la Institucion nos informo que "El proceso de reclutamiento de personal no considera las necesidades reales de la Institucion, debido a que existe personal no acorde a sus funciones (Ver Anexo 4 pregunta 6) Cabe señalar que dentro de la operación de Reclutamiento de personal, debe existir previamente la identificación de la existencia de un puesto afealo, tarea que no se realiza, ya que hasta la fecha existen cinco puestos vacíos, destinados a una mejor oferta



Además el proceso de selección no va acorde a las necesidades de la Institución, ya que existe una selección a dedo o por razones partidarias, todo en función a que se realiza una aparente evaluación de los postulantes, pero ya se tiene al que ocupará el cargo (Ver Anexo 4 pregunta 7).

También cabe informar que en la Institución no se realiza el proceso de inducción de personal basados en el Sistema de Administración de Personal, en este sentido los funcionarios que acceden a un puesto, no tienen conocimiento de sus funciones, o de las metas y objetivos del área de trabajo donde fue designado. (Ver Anexo 4 pregunta 4), Además si bien existen políticas definidas para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de Personal dentro la Institución (Ver Anexo 4 pregunta 5), no los cumplen a cabalidad.

El 62% de los entrevistados entre los Secretarios Departamentales indicaron que la dotación de personal se la realiza parcialmente, solo para algunos; mientras que el 38% indicaron que no son adecuados los procesos de dotación de personal debido a intereses personales o partidarios.

Grafico No. 12



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 3)



Para aclarar el punto anterior, mediante la entrevista realizada a los Secretarios Departamentales el 46% indicaron que el personal operativo ingresó a la Institución a través de recomendación Política, mientras que un 27% ingresaron a través de convocatoria a concurso así como el 27% ingresaron a la Institución por Recomendación Personal.

Gráfico No. 13



Fuente: (Elaboración propia Anexo I pregunta No. 4)

El 60% de las encuestas realizadas a nivel operativo indicaron que cuando ingresaron a la Institución no fueron presentados ante su correspondiente Jefe inmediato superior, por un encargado de la unidad de Recursos Humanos Director y al Control de Personal solo le interesa la presentación del Memorándum respectivo, mientras que el 40% restante indicaron lo contrario.



Gráfico No. 14



Fuente: (Elaboración propia Anexo 3 pregunta No. 10)

Solo el 57% del personal operativo conocen el organigrama por la página web de la Prefectura, mismo que se aprobó el 2007, y a la fecha presenta algunas fallas; mientras que el 43% desconocen la estructura orgánica de la Institución.

Gráfico No 15



Fuente: (Elaboración propia Anexo 3 pregunta No. 9)



El 56% del personal operativo señalaron que conocieron la misión, visión y objetivo general, mediante un formulario entregado por la unidad de Kardex, pero este es de manera general de la Prefectura y no así del puesto que va a ocupar, ya que estos cumplen objetivos ; mientras que un 44% desconocen totalmente sobre el tema.

Gráfico No. 16



Fuente: (Elaboración propia Anexo 3 pregunta No. 6)

III.2.1.7 Evaluación de Confirmación.

La Institución no realiza la Evaluación de Confirmación debido a que la dotación de personal se la realiza de manera arbitraria en la mayoría de los casos, así que los funcionarios no son evaluados como corresponde.

III.2.2 Evaluación de Desempeño.

Según la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura, nos informó que la Institución cuenta con un formulario de Evaluación de Desempeño (Ver Anexo 4, Pregunta 12), el cual se lo realiza una vez al año (Ver Anexo 4, Pregunta 11).



El 75% de las entrevistas realizadas a los Secretarios Departamentales nos indicaron que en la Institución no se realiza la evaluación de desempeño, de una manera formal por lo que no se identifica las falencias o potencialidades del servidor público, ya sea para su retiro o promoción, mientras que un 25% indicaron que si se la realiza adecuadamente.

Gráfico No. 17



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 9)

III.2.3 Movilidad Funcionaria.

Según la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura informó que existen procesos de movilidad de personal como ser promoción, rotación, transferencias y retiro, pero no con la frecuencia, ni bajo la normativa respectiva.

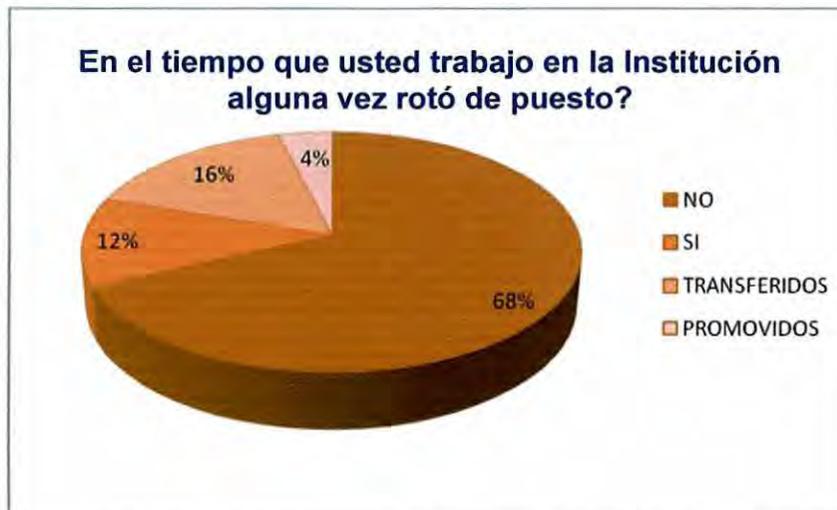
Según entrevista realizada a los Secretarios Departamentales ¿Usted estaría de acuerdo con la promoción de personal de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, bajo qué puntos?, tenemos como resultado que ellos están de acuerdo con la promoción de personal según convocatoria interna. Ver Anexo 1 pregunta No. 13.



En la Prefectura del Departamento de La Paz si bien se lleva a cabo la Movilidad de funcionarios, la misma no se la realiza de acuerdo a norma, lo que influye en las promociones del personal. Ya que si bien existe algún tipo de promoción esta es Horizontal, porque el funcionario mantiene el mismo nivel salarial, pero aumenta el nivel de responsabilidades; si bien se da alguna promoción vertical esta tiene influencias políticas o personales.

Un 68% de los funcionarios del nivel operativo, indicaron que desde que se ubicaron en su puesto de trabajo actual, no fueron movidos a otra unidad; el 12% indican que fueron rotando de una unidad a otra; un 16% indicaron que fueron transferidos a otras dependencias y sólo un 4% señalaron que fueron promovidos.

Grafico No. 18



Fuente: (Elaboración propia Anexo 2 pregunta No. 12)

Con estos resultados de la encuesta podemos determinar que dentro de la Prefectura de La Paz, no realiza una adecuada programación de la movilidad de personal, porque las transferencias y rotaciones de puestos se las realizan en forma improvisadas en función a las necesidades que se presentan. Respecto a las Promociones se dan en función a requerimientos políticos o personales.

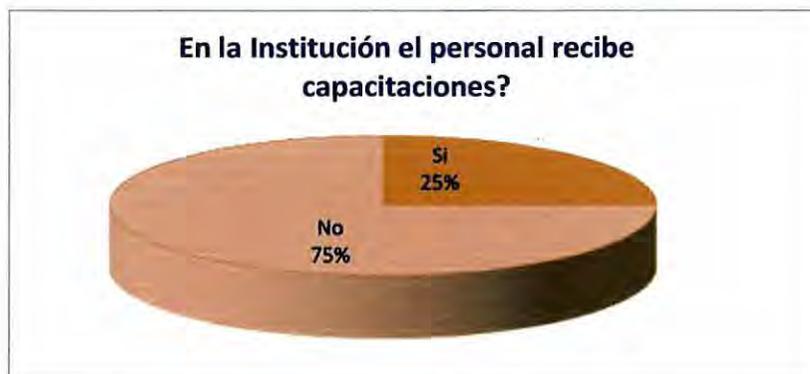


III.2.4 Capacitación Productiva.

Según la entrevista realizada al Secretario General de la Prefectura nos informó a través de la Dirección de Recursos Humanos se realizan programas de capacitación detectando las necesidades del personal; pero lo que no consideran es que muchas veces las capacitaciones sólo son publicadas en el panel central de la Prefectura, y no se difunden a las Secretarías que se encuentran fuera del Palacio Prefectural (Ver Anexo 4, Pregunta 14).

El 75% de los Secretarios Departamentales indican que en la Institución no reciben capacitaciones según el área en el que desempeñan sus funciones, sólo un 25% indicaron que se realizan capacitaciones solo sobre la Ley 1178.

Gráfico No. 19



Fuente: (Elaboración propia Anexo 1 pregunta No. 14)

El 86% del Nivel operativo informaron que falta capacitación al personal, porque existe personal no apto para el cargo, por lo cual la capacitación debería realizarse de acuerdo al área de trabajo, solo el 14% indica que se realiza capacitaciones.



Gráfico No. 20



Fuente: (Elaboración propia Anexo 2 pregunta No. 13)

Por todo lo anteriormente expuesto la Prefectura no cuenta con capacitaciones productivas, salvo por la impartida sobre la Ley 1178, pero formación sobre diversas áreas específicas, para un mejor rendimiento y desempeño del de funcionario público a favor de la Institución, no existe.

III.2.5. REGISTRO

En la Prefectura del Departamento de La Paz, los procesos del subsistema de Registro son realizados por la Unidad de kardex, la misma que cuenta con files personales de todo el personal, con la documentación solicitada. Llevan una base de datos casi actualizada, pero pese a estar bien organizados, la información sobre todo el personal de la Prefectura no es eficiente, ya que esta unidad no tiene mucha coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, porque no le brinda la información necesaria para la toma de decisiones, ni para poder contar con un Inventario de Personal actualizado.



III 2 6 Conclusiones del Diagnóstico

La predisposición de la Institución por optimizar el Sistema de Administración de Personal abre la posibilidad para que el Reglamento Específico del SAP sea puesto en práctica paso a paso, proceso por proceso, según lo que demanda el órgano rector la Ley 1178 SAFCO

Si no se aplica el Sistema de Administración de Personal, es muy difícil conseguir al personal idóneo que la Institución busca, lo que no nos permite responder de manera adecuada a las necesidades de nuestra sociedad

La aplicación del Sistema de Administración de Personal está respaldada por un conjunto de normas legales, el cual servirá a la Prefectura del Departamento de La Paz, para mejorar su imagen Institucional

Los funcionarios no tienen conocimiento de los objetivos que deben alcanzar en sus puestos debido a que en la Institución si bien realiza la Programación Operativa Anual Individual (POAI), esta no es eficiente porque no se la hace bajo las normas vigentes

La mala aplicación de las normas evita realizar una valoración de los cargos lo que conlleva a su vez una mala utilización y/o no utilización de las normas y de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y promoción del personal, como también de los procesos de evaluación de desempeño lo que en su conjunto desmotiva a los funcionarios

El proceso de inducción debe ser considerado como parte integral en la Institución pues por medio de este logramos la integración previamente reforzada por los procesos de reclutamiento y selección



Al igual que el reclutamiento el proceso de selección de personal cuenta con alguna deficiencia, ya que el mismo no se encuentra bien definido y a su vez este no es utilizado de la mejor manera, ya que en este no se toman aspectos muy importantes como el tipo de funcionario que necesita la Institución si no que este cumpla con los requisitos básicos y tenga el apoyo correspondiente

Tanto la capacitación como el desarrollo personal son necesarios en toda organización, ya que permite elevar la eficiencia y productividad del funcionario en el desempeño de sus funciones y por ende al crecimiento y fortalecimiento de la Institución

El tema de motivación busca aumentar la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo. Con el fin de estimularlos para que se desempeñen productivamente de manera que cumplan sus metas personales y al mismo tiempo las metas de la Institución



IV. PROPUESTA

Una administración óptima de Recursos Humanos es de integrar y mantener al personal dentro la Institución, el modelo propuesto para la administración de personal se basará en una gerencia de recursos humanos, la cual organice, controle, dirija y coordine a todos y cada uno de los funcionarios de la Prefectura del Departamento de La Paz, todo en función a las normas establecidas en el Sistema de Administración de Personal (S A P) elaborado por el Ministerio de Hacienda

IV 1 OBJETIVO GENERAL

Tiene la finalidad de brindar a la Prefectura del Departamento de La Paz un instrumento para optimizar el Sistema de Administración de Personal, considerando como eje principal para esta misión la Dirección de Recursos Humanos libre de conflicto de intereses y bajo normas legales en actual vigencia

IV 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reorganizar la Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz
- Aplicar mecanismos de información y coordinación con los Secretarios Departamentales del la Prefectura del Departamento de La Paz
- Aplicar las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal de manera adecuada, siguiendo los procesos paso a paso de su respectivo Reglamento elaborado por la Prefectura



A continuación se presentará un esquema que muestra los problemas identificados en la investigación, la causa, efecto y la solución que se plantea

PROBLEMAS	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Falta de aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal	La Dirección de Recursos Humanos cuenta con las herramientas y nos las emplea	El personal no conoce el sistema y tiende a resistirse al cambio	Profundizar en el análisis del sistema y transmitir la información sobre sus ventajas al personal
No se aplican los procesos de dotación de personal	Mal distribución de funciones	No se sientan motivados a trabajar a favor de la Institución	Reorganización de la Administración de Personal
La Institución realiza la evaluación de Desempeño pero no es aplicada para la movilización de personal	La evaluación de desempeño se la realiza una vez al año y se beneficia una mínima parte del personal	Un sentimiento de conformismo sin eficiencia, transparencia y credibilidad en la prestación de servicios	Aplicar normas según el Sistema de Administración de Personal
No se aplican los procesos de movilización de personal	Falta de organización en cuanto a distribución de funciones en el área de Recursos Humanos	Las permutas, retiros y rotaciones se realizan de manera improvisada Falta de organización en cuanto a distribución de funciones	Llevar adelante una programación de la movilidad funcional, buscando la mejor adecuación de los funcionarios a las demandas de la Institución
No se aplican los procesos de capacitación en cuanto a la información	Falta de detección de Necesidades de capacitación, debido a una mala coordinación en la información y seguimiento de la misma	Al personal no se capacita de acuerdo al área de trabajo	La Dirección de Recursos Humanos deberá programar cursos de capacitación en coordinación con la Unidad de Capacitación Productiva



Se realiza el proceso de registro de manera parcial y poco eficiente	Cuenta con una base de datos casi completa del personal, pero no lleva un buena coordinación con la unidad de Recursos Humanos	Al no coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, no facilitandole un inventario de personal vigente, evita que esta unidad tome buenas decisiones	Realizar un inventario de personal actualizado y crear una Base de Datos para a toma de decisiones, siempre en funcion y coordinación con la Unidad de Recursos Humanos
Mala aplicación del proceso de Programación Operativa Anual Individual POAI de cada funcionario	Mala organización de personal en la Institución Falta de conocimiento de las Normas	No detallan los objetivos de cada puesto, ni las funciones, ni los resultados que se esperan del desempeño de cada funcionario	Mejorar la gestión de personal articulando las cualidades y calificaciones de cada uno de los miembros del personal con las funciones y responsabilidades específicas del puesto
La distribución de ítems no corresponden al cargo que actualmente ocupan	La designación de ítems es realizada arbitrariamente	Los sueldos no corresponden a las funciones y responsabilidades que cada funcionario desempeña	Reajuste de ítems según el cargo y la especialidad que poseen



IV 3 REORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Brindar a la Dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, las condiciones que le permitan promover, implementar y ejecutar el Sistema de Administración de Personal

IV 3 1 Ubicación de la Dirección de Recursos Humanos dentro la Estructura de la Prefectura del Departamento de La Paz.

La Dirección de Recursos Humanos se encargará de la implementación operativa del Sistema de Administración de Personal y trabajará en coordinación con los Secretarios Departamentales para lograr una optimización y al mismo tiempo fortalecer el Sistema de Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz. Se considera necesaria una reorganización del personal debido a que actualmente no está enfocada en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

En la estructura orgánica vigente, se puede establecer que la Dirección de Recursos Humanos, depende directamente de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera, la misma que está encargada de coordinar la aplicación de políticas y normas en sus respectivas áreas, en esta ocasión aplicar en la Prefectura el Sistema de Administración de Personal en conformidad a las Normas Básicas establecidas en el marco de la Ley No 1178

La Dirección de Personal por la relación que tiene con todas las unidades de la Institución, debe prestar asistencia técnica para la optimización y el fortalecimiento del S A P , actuando como coordinador de todos los problemas de su competencia



con los departamentos de la Institucion Para esto, debe contar con un adecuado nivel de especializacion interna

Es necesario que la elaboracion y realizacion del POA nos defina los objetivos de cada puesto, segun dicta la norma del SAP en el Art 17, y al mismo tiempo considerar que el conjunto de estos POAs nos dan un efectivo Manual de Puestos, y al contar con este se puede reorganizar y aplicar una adecuada y acorde escala salarial, en función a los objetivos que se cumplan

Es en este sentido la Direccion de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz, se encuentra en la obligacion de cumplir y desarrollar una labor que involucra multiples actividades interdependientes Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluacion, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluacion Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la Institucion, hacia un mercado cada vez mas competido (factores historicos, externos, organizativos, profesionales, internacionales) La Direccion de Recursos Humanos, propende por lograr el mejoramiento de cada unidad, haciéndolas mas eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las areas de la Prefectura Para ello, el responsable de la unidad de Recursos Humanos, debe determinar las areas claves (Secretarías) y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidas

Dentro de sus funciones que debe desempeñar se propone que esta unidad

- 1 Implemente y aplique el Sistema de Administración de Personal, que permita administrar y controlar los recursos humanos de las diferentes Secretarías,



Direcciones, Unidades y Dependencias de la Prefectura del Departamento de La Paz, de acuerdo a las normas de Administración y control Gubernamental (Ley No 1178)

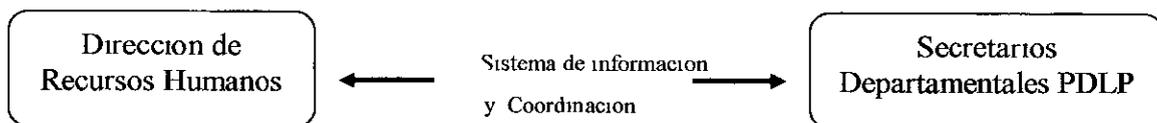
- 2 Ejecute los procesos y acciones que establecen los subsistemas enmarcados en el Sistema de Administración de Personal
- 3 Implante y aplique el Reglamento Interno de Personal
- 4 Elabore el Manual de Puestos de la Prefectura del Departamento de La Paz
- 5 Cumpla y haga cumplir la disposiciones legales que regulan su ámbito de competencia

IV 3 2 Mecanismos de información y coordinación

Para el alcanzar el nivel óptimo y el fortalecimiento de la Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz, se deberá establecer un sistema de información y coordinación entre la Dirección de Recursos Humanos y las Secretarías Departamentales y de este modo alcanzar un trabajo coordinado y un resultado eficiente

Para lograr este objetivo, es necesario que la Dirección de Recursos Humanos y los Secretarios Departamentales, tengan un sólido conocimiento sobre Administración de Personal y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal considerando cada uno de sus procesos

El sistema de información de Personal entre la Dirección de Recursos Humanos y las Secretarías Departamentales.





IV 3 3 Planificación de los objetivos de la Programación Operativa Anual.

Los objetivos del POA con referencia a la División de Personal, deberá ser elaborada basándose en los sistemas que tiene interrelacion el Sistema de Administración de Personal, los cuales son

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa
- Presupuesto

El Sistema de Administración de Personal provee personal a los departamentos de la estructura orgánica definida por el Sistema de Organización Administrativa, según las demandas detectadas en la Programación Operativa Anual. Para lograr este objetivo se deberá

IV 3 4 Cuantificar la demanda de personal de los departamentos de la Institución.

Sobre la base de los Sistemas de Programación de Operaciones y Organización Administrativa, deberá establecerse la cantidad y calidad de los funcionarios requeridos por cada departamento de la Institución

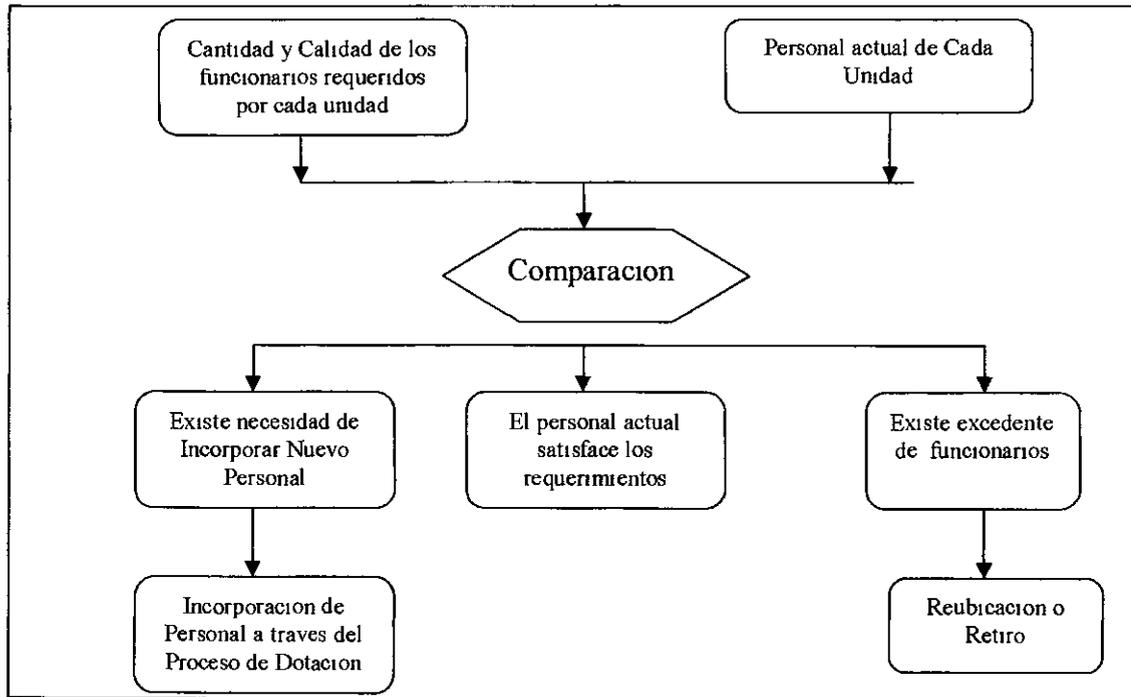
Posteriormente, se deberá realizar una comparación, entre el requerimiento establecido y el personal actual de cada departamento, para establecer si

- El personal actual satisface los requerimientos del departamento
- Existe excedentes de funcionarios en el departamento
- Existe la necesidad de incorporar nuevo personal al departamento



Una vez determinada estos puntos, se procederá a incorporar, retirar o reubicar personal, según los requerimientos institucionales y procedimientos legales establecidos

Determinación del Requerimiento de Personal



IV 3 5. Elaborar los programas operativos anuales individuales

Es necesario elaborar los Programas Operativos Anuales Individuales para que en un conjunto de estas se constituyan en un Manual de Puestos y así de esta manera se establezcan en forma escrita lo mas relevante de cada puesto, es decir

- Los recursos que requiere el puesto para ser desempeñado
- Las relaciones del puesto
- Las normas a cumplir
- Las funciones específicas y continuas del puesto
- Los requisitos que debe cumplir el ocupante del puesto
- Los resultados esperados



El proceso de Elaboracion de los Programas Operativos Anuales Individuales deberá ser realizado conforme a los procedimientos diseñados por el Servicio Nacional de Administración de Personal a principio de gestión, en función a la Programacion de Operaciones Anual

IV 4 OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL A TRAVÉS DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Para optimizar el Sistema de Administracion de Personal se lo hara a traves del Reglamento Específico del Sistema de Administracion de la Prefectura del Departamento de La Paz, respetando cada uno de los procesos, los mismos que deberan alcanzar los productos establecidos

IV 4 1 Dotación de personal La cual utilizaremos para una organizacion interna según los siguientes puntos

- ❖ Clasificacion, Valoración y Remuneracion de Puestos
- ❖ Cuantificación de la Demanda de Personal
- ❖ Analisis de la Oferta Interna de Personal
- ❖ Formulación del Plan de Personal
- ❖ Programacion Operativa Anual Individual
- ❖ Reclutamiento y Selección de Personal
- ❖ Induccion o Integracion
- ❖ Evaluacion de Confirmación



IV 4 1.1 Clasificación

La clasificación de los puestos es el ordenamiento de estos en categorías, los puestos se clasificarán de la siguiente forma

- a) **Superior** Comprende al Prefecto del Departamento y al Concejo Departamental, Secretario General
- b) **Ejecutivo** Comprende a los Secretarios Departamentales
- c) **Operativo** Comprende a Directores de cada Unidad, Profesionales, Técnico – Administrativo

IV 4.1 2 Valoración

Determinará el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto de la entidad, asignándole una remuneración vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado. Determina el alcance de cada puesto de la entidad asignándole una remuneración a través del Tesoro General de la Nación (TGN)

IV 4 1.3 Remuneración

La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneraciones utilizará como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad

Con relación a las remuneraciones está expresamente prohibido

- 1 Ejercer más de una actividad remunerada en la administración pública, excepto en los casos de la cátedra universitaria o docencia, profesionales médicos, paramédicos, siempre que exista compatibilidad de horarios



2. La máxima autoridad del Instituto que reclute o incorpore o que contrate a personal y disponga su remuneración, vulnerando los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las normas básicas serán sujetos de responsabilidad civil por cargos de cargo de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades prevista por la Ley 1178 - SAFCO

IV 4 1 4 Cuantificación de la Demanda de Personal

Debe acompañar la planificación institucional de largo plazo (estratégica) y la planificación Operativa de Corto Plazo (Anual)

La cuantificación de la demanda de personal a largo plazo, permitirá identificar las necesidades de personal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica en largo plazo para el establecimiento y gestión de planes de carrera y estará sujeta a la consideración de los siguientes lineamientos

- a) El procedimiento de cuantificación de la demanda de personal deberá tener como fundamento el análisis de los procesos básicos llevados a cabo por la entidad para la ejecución de sus objetivos estratégicos, lo que permitirá determinar los puestos efectivamente requeridos

- b) Sistema de Organización Administrativa deberá proveer además de la estructura organizativa, la información relativa al alcance de los procesos básicos, tecnología utilizada, complejidad y características

- c) Una vez definido los puestos efectivamente necesarios y el número de personas requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la institución a largo plazo, se podrá establecer los requerimientos de calidad para cada



puesto y la programación de técnicas y acciones que la situación aconseje y que se incorporen en plan de personal

d) La cuantificación de la demanda de corto plazo permite identificar la contribución de cada puesto a los objetivos de la programación anual ligándolos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la permanencia del puesto sirve además para revisar periódicamente la pertinencia de la cuantificación de la demanda en el largo plazo

e) La cuantificación de la demanda de corto plazo tomara en consideración la programación operativa anual, la estructura organizativa definida y las modificaciones que han sido necesarias en ambas Se expresa en la Programación Operativa Anual individual

IV 4 1 5 Análisis de la Oferta Interna de Personal.

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el inventario de personal que deberá ser elaborado en forma previa a la formulación del plan de personal y actualizado en función de las necesidades del Instituto en caso de que el análisis de la oferta interna del personal no satisfaga las necesidades del Instituto los puestos serán cubiertos con personal externo en cumplimiento a ley del Estatuto Público

IV 4 1 6 Formulación del Plan de Personal.

A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Institución y considere los siguientes aspectos



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

IV.4 1 7 Programación Operativa Anual Individual

Establecer y definir los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la Evaluación del Desempeño y se tomara en cuenta lo siguiente

- a) La determinación de los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se espera de su desempeño, se efectuará siguiendo los lineamientos establecidos por el Programa de Operación Anual conforme a los procedimientos diseñados por el Servicios Nacional de Administración de Personal
- b) La Programación Operativa Anual Individual (POAI) de cada funcionario de carrera, una vez aprobada, deberá ser remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro, así como cualquier modificación
- c) La programación operativa anual individual contendrá
 - 1 Identificación la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la entidad
 - 2 Descripción la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en terminos de calidad y cantidad



- 3 Especificación los requisitos personales y profesionales que el puesto exige posea su ocupante

IV 4 1 8 Reclutamiento

El reclutamiento de personal procura atraer candidatos idoneos a la administracion pública Se fundamenta en los principios de meritos, competencia y transparencia garantizando la igualdad de condiciones de selección se realizara mediante convocatorias internas y externas

La seleccion proveera a la Institucion de personal idoneo y capaz de contribuir eficientemente al logro de los objetivos institucionales

La modalidad del Reclutamiento se podra realizar mediante dos modalidades

IV 4 1 8 1. Invitación Directa Se efectuará a personas que reúnan altos meritos personales y profesionales, tambien a personas de probada formacion profesional, tecnica, administrativa o auxiliar de libre nombramiento, y de apoyo directo, en despacho de la máxima autoridad ejecutiva

IV.4 1 8 2 Convocatoria Pública

- a) **Convocatoria Interna** - Dirigida exclusivamente a los servidores publicos de la entidad
- b) **Convocatoria Externa** - Estará abierta a la participación tanto de los servidores públicos de la entidad como de personas ajenas a la misma

El Reclutamiento para funcionarios interinos, con excepcion de los contratados para programas y proyectos que se rigen por disposiciones especificas se efectuará de



acuerdo a la modalidad que la Entidad elija debiendo asegurarse que los candidatos cumplan minimamente los requisitos y condiciones del puesto establecidos en la respectiva Programación Operativa Anual Individual

IV 4 1 9 Selección de Personal

La selección de personal y consecuente ingreso a la atención pública se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento establecido en las presentes normas básicas

La selección de personal busca proveer en la Institución del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos en cada programación operativa anual individual (POAI)

La selección de personal busca proveer a la entidad del potencial humano que mejor responda a las exigencias de los puestos establecidos obteniendo al candidato idóneo y con más probabilidad de éxito en el puesto vacante

El proceso de selección debe no solamente suministrar un diagnóstico sino un pronóstico. Este debe ser eficaz y eficiente, eficiente al hacer las cosas de la manera correcta y eficaz al lograr los resultados requeridos

Se realizará la selección según las siguientes etapas

IV 4.1 9.1. Evaluación - Se realizará a través de evaluación curricular, de capacidad técnica y de cualidades personales

IV 4 1 9 2. Comité de Selección.- Este comité estará compuesto por un representante de la unidad encargada de la administración de personal, un



representante de la unidad solicitante y un representante nominada por la máxima autoridad

IV.4.1.9.3 Informe de resultados Los resultados del proceso de selección serán plasmados en forma escrita para elegir el candidato idóneo

IV.4.1.9.4 Elección. Se podrá elegir a los candidatos que hayan obtenido mayor puntaje según el informe de resultados

IV.4.1.9.5 Nombramiento. Establecerá oficialmente la relación de trabajo entre la entidad y la persona que ingresa a la misma, o con el servidor público que haya sido promovido. Se le hará la entrega del memorando de nombramiento con las siguientes características: nombre y apellido del funcionario nuevo, No. de Carnet de identidad, cargo que desempeñará, categoría y dependencia orgánica o funcional

IV.4.1.9.6 Nombramiento Posesión. El nombramiento de personal surtirá efecto desde el momento de su posesión por autoridad competente. Su retribución se computará a partir de la fecha que asume funciones

IV.4.1.10 Inducción e Integración

La inducción ayuda a los empleados a acoplarse dentro de la organización, mostrándole las ventajas y dificultades que tiene la Institución

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



- 1 Este proceso se deberá realizar inmediatamente después de efectuada la posesión del servidor público
- 2 **Periodo probatorio** El funcionario posesionado deberá cumplir un periodo de prueba, de acuerdo al siguiente detalle

CATEGORÍA	NIVEL	PERIODO DE PRUEBA
Superior	1er	No tiene
	2do	No tiene
Ejecutivo	3er	No tiene
	4to	De 3 meses
Operativo	5to Profesional	De 3 meses
	6to Técnico-Adm	De 3 meses
	7mo Auxiliar	De 3 meses
	8vo Servicios	De 3 meses

Los puestos comprendidos desde el primer al tercer nivel no se encuentran comprendidos en la carrera administrativa, y los del cuarto al octavo están comprendidos en la carrera administrativa

IV 4 1 11 Evaluación de Confirmación

Los funcionarios incorporados a la Institución, y los promovidos se sujetarán a una evaluación de confirmación en el puesto que se realizara una vez haya agotado el periodo probatorio esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior

- 1 El resultado de la evaluación de confirmación servirá para determinar la continuidad del servidor público recién incorporado a la entidad, la



continuidad al servidor publico ascendido en un puesto o su ingreso a la carrera administrativa

- 2 El servidor publico evaluado podrá ejercer su derecho a interponer el recurso de revocatoria al resultado de la evaluación de confirmacion sujetandose al procedimiento establecido al efecto en las presentes normas básicas
- 3 En el Reglamento Especifico de la Institución se debera definir la metodologia, el procedimiento y los formatos para ejecutar la evaluacion de confirmacion
- 4 El resultado de la evaluacion de confirmación de los funcionarios de carrera sera registrada en la Superintendencia de Servicio Civil

Interinato

El personal podra ejercer un puesto con carácter interino cuando se produzca una vacante por renuncia, retiro, jubilación o otras causas establecidas en las Normas, por un periodo máximo de 90 días, que se estima tomara el proceso normal de reclutamiento, seleccion y nombramiento del titular

También se podra ejercer un puesto en forma interina cundo se cubra una vacante de manera temporal y hasta tanto su titular regrese a ocuparlo Vencido el plazo para la reincorporación del titular y ante su ausencia injustificada, el puesto se declara vacante, dando inicio al proceso normal de reclutamiento, selección y nombramiento del nuevo titular El personal interino continuara en el puesto hasta que se nombre al nuevo titular

IV 4 2 Evaluación del desempeño

La evaluacion del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programacion Operativa Anual Individual, por parte del



funcionario en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado

❖ Programación y ejecución del desempeño

IV 4 2 1 Programación de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se iniciara con la programación de la evaluación, a cargo de la jefatura de personal de la entidad

La programación de la evaluación de desempeño será elaborada para cada gestión en concordancia con la política de la entidad definirá objetivos, alcance, factores y parametros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos

IV.4 2 2 Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Estará a cargo del jefe inmediato superior quien deberá realizar la evaluación, del cumplimiento al POAI del funcionario Al respecto

- a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la Institución, el encargado de Recursos Humanos y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado
- b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico
- c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo a lo siguiente



- 1 **Excelente** Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos
- 2 **Bueno** Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales
- 3 **Suficiente** Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo
- 4 **En Observación:** Dará lugar a que el funcionario se sujete a una nueva evaluación de desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas "En observación" darán lugar a la separación del funcionario de la Institución

IV 4 3 Movilidad de personal.

Es el conjunto de cambios a los que se sujeta el funcionario 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 Institución

❖ Promoción, rotación, transferencia y otros

IV.4 3 1 Promoción

La promoción es el movimiento vertical u horizontal de un funcionario dentro de la Institución

- a) La promoción vertical es el cambio de un funcionario de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma institución, implica mayores facilidades y remuneración

Para participar en el proceso de promoción vertical, el funcionario deberá presentarse a convocatoria interna y concurso en igualdad de condiciones



La promoción vertical se realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento establecidos en las Normas Básicas

Los servidores públicos que hayan sido promocionados, estarán sujetos al periodo de confirmación señalados en las Normas Básicas. En tanto no se realice la evaluación de confirmación, estos ocuparán el puesto con carácter interino. Si los resultados de la evaluación de confirmación en el nuevo puesto no fueran satisfactorios, el funcionario será restituido a su puesto anterior.

- b) La promoción horizontal es la posibilidad del funcionario de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial, como resultado de una evaluación del desempeño excelente. La entidad en su reglamento específico, definirá el número de grados o pasos.

IV.4.3.2 Rotación

Es el cambio temporal de un servidor público de una unidad de trabajo a otra, en la misma Institución para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia.

La entidad programará la rotación interna de su personal en la medida de sus necesidades y con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral.

IV.4.3.3 Transferencia.

Es el cambio permanente de un funcionario de su unidad de trabajo a otra unidad de la misma Institución u otra entidad. Se efectúa entre puestos similares o afines. No necesariamente implica incremento de remuneración y debe prevalecer el consenso entre el funcionario y las entidades involucradas.



IV 4 3 4 Retiro

Es la terminación del vínculo laboral que une a la institución con el funcionario. El retiro podrá producirse por cualquiera de las siguientes causales:

- a) Renuncia, entendida como el acto por el cual el funcionario manifiesta voluntariamente su determinación con concluir su vínculo laboral con la institución, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario. Su aceptación será por escrito dentro del citado plazo.
- b) Jubilación, cuando un funcionario pasa del sector activo al pasivo conforme a las disposiciones del régimen correspondiente.
- c) Invalidez, es la incapacidad física calificada ante la pérdida de capacidad laboral, determinada por las instancias legalmente autorizadas en el marco de las normas que rigen la Seguridad Social.
- d) Cuando la evaluación de confirmación sea negativa.
- e) Cuando existan dos evaluaciones consecutivas de desempeño en observación, según lo establecido en las presentes Normas Básicas y reglamentación específica de la institución. La decisión de retiro deberá ser comunicada al funcionario por escrito y con una anticipación mínima de 15 días calendario.
- f) Destitución, como resultado de un proceso disciplinario por responsabilidad por la función pública, proceso administrativo o proceso judicial con sentencia condenatoria ejecutoriada.
- g) Abandono de funciones por un periodo de tres días hábiles consecutivos o seis discontinuos, en un mes, no debidamente justificados.
- h) Supresión de puestos entendida como la eliminación de puestos de trabajo, cuando estos dejan de tener vigencia como resultado de la modificación de competencias con restricciones presupuestarias a la entidad traducidos en los sistemas de programación de operaciones y



organización administrativa en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente

La decisión de retiro por supresión de puesto deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de treinta días calendario

- i) Retiro forzoso procedera cuando se produzca las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley del Estatuto del funcionario público y en el Reglamento Interno de la institución
- j) Prisión formal del servidor público, emergente de sentencia condenatoria ejecutoriada

La permanencia y el retiro de los funcionarios, estarán inexcusablemente condicionados al cumplimiento de los procesos de evaluación del desempeño según las Normas Básicas

IV 4 4 Capacitación Productiva

Es el conjunto de procesos mediante los cuales los funcionarios adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano

IV 4 4 1 Detección de Necesidades de Capacitación.

La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la institución. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal



IV 4 4 2 Programación de la Capacitación

Se sustentara en la detección de necesidades de capacitacion y establecerá objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, metodos de capacitacion, técnica e instrumentos, destinatarios, duracion, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecucion

Ademas se debera considerar

- a) Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del pais, que deberan estar considerados en el programa de capacitacion de la institucion
- b) Las políticas y el procedimiento para la otorgacion de becas, deben estar definidas en el reglamento especifico de la entidad, priorizando al personal de carrera
- c) La entidad podrá admitir pasantías de estudiantes y egresados destacados, o disponer la participación de sus funcionarios con alto potencial de desarrollo en pasantía en otras entidades u organismos nacionales e internacionales de acuerdo a los procedimientos que deberan ser establecidos en su reglamento especifico
- d) Las personas que accedan a una pasantia no reciban ninguna retribución ni adquiriran automáticamente condición de funcionarios de carrera El tiempo de la pasantía sera considerada a favor en las convocatorias de personal publico, a las cuales postule el pasante Los funcionarios públicos mantendran su remuneracion
- e) El proceso de incorporacion de nuevos servidores públicos a la carrera administrativa podrá incluir dentro de sus requerimientos los programas especiales de capacitacion, previo al ingreso de los mismos a la carrera administrativa



IV 4 4.3 Ejecución de la Capacitación.

Estará a cargo de la institución, del SNAP o de terceros conforme a la programación y a los recursos presupuestarios

El SNAP establecerá los procedimientos para el registro de organizaciones especializadas en formación y para la acreditación de programas de capacitación productiva dirigidos al sector público. Asimismo podrá realizar el seguimiento de estos eventos para certificar el cumplimiento de los objetivos establecidos

IV.4 4 4 Evaluación de la Capacitación

Se realizará al término de cada acción de capacitación. En una primera intervención, medirá el desempeño de los instructores, la logística del evento y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados

En una segunda intervención, la evaluación determinará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes

Las unidades encargadas de la administración de personal realizarán la evaluación de la capacitación tanto en cursos impartidos internamente como por terceros

IV 4 4 5 Evaluación de los Resultados de la Capacitación

Deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior del personal capacitado



IV 4.4.6 Participantes de la Capacitación

La capacitación de los funcionarios en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso

- a) Los programas de capacitación destinados a atender necesidades detectada en la evaluación del desempeño, en el proceso de ingreso a la carrera administrativa o emergente de la actualización en los procesos vinculado con el puesto de trabajo, tendrán carácter obligatorio
- b) Los programas de capacitación destinados a atender necesidades para el desarrollo potencial de los servidores públicos, será de carácter voluntario
- c) Los funcionarios de carrera deberán cumplir un mínimo de 40 horas de capacitación anual, consideradas en el POAI y serán tomadas en cuenta en la evaluación del desempeño. Los requerimientos individuales se reflejarán en el programa de capacitación de la institución, conforme a su reglamento específico y a las directrices emanadas por el SNAP, estando sujetas a disposiciones presupuestarias vigentes. Estos programas tendrán carácter obligatorio para los funcionarios de carrera

IV 4 4 7 Sistema Nacional de Capacitación

- I El subsistema de capacitación productiva se instrumentará a través del Sistema Nacional de Capacitación (SISNACAP)
El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), ejerce la rectoría del Sistema de Administración de Personal y tiene la atribución de implantar el SISNACAP en la administración pública, conforme al inciso d) del Artículo 7° del Decreto Supremo 25456 del 4 de septiembre de 1998
- II El Servicio Nacional de Administración de Personal, definirá las políticas dirigidas a mejorar la eficiencia de la capacitación, financiada con recursos distintos a los presupuestados en la Institución



- III El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) definirá el alcance, organización y medios para instrumentar el SISNACAP

IV 4.5 Registro

Es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada Institución.

IV 4 5 1 Generación de la Información

Los documentos que generan el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal son de dos tipos:

- a) Documentos individuales, que afectan la situación de cada servidor público, tales como memorando, calificación de años de servicio, solicitudes de vacación e informes de evaluación de desempeño entre otros.
- b) Documentos propios del sistema, que se generan como resultados de los procesos desarrollados al interior de cada uno de los subsistemas o que constituyen herramientas de orden metodológico y procedimental para la unidad responsable de la administración de personal.

IV 4 5.2 Organización de la información

La organización de los documentos generados por el Sistema de Administración de Personal se llevará a cabo mínimamente en los siguientes medios:



- a) **Ficha personal** Cada entidad abrirá, actualizará y conservará una ficha personal del servidor público, en la cual se archivara la documentación personal utilizada en el proceso de selección, los documentos requeridos a tiempo de su ingreso a la institución que acreditan su situación tanto personal como profesional las acciones de personal y otros documentos que conforme su historia funcionaria

Las fichas personales se organizarán obligatoriamente en un archivo físico y conforme a las directrices emanadas por el SNAP, bajo los estándares del Sistema de Información de Administración de Personal, sin perjuicio de utilizar medios informáticos. Este archivo tendrá carácter confidencial y será instalado en un lugar seguro. El acceso a las fichas personales estará permitido solo a su titular, el jefe inmediato superior de este y al personal encargado de su custodia.

- b) **Archivos físicos**, que serán de dos tipos: activo y pasivo
- i. El archivo activo contendrá las fichas personales de los servidores que se encuentren en el ejercicio de un puesto
 - ii. El archivo pasivo contendrá las fichas personales de los servidores que ya no pertenezcan a la institución. Estará centralizado en la unidad encargada de la administración de personal.
- c) **Documentos propios del sistema** La información generada por el funcionamiento del sistema estará contenida en documentos clasificados por subsistemas y archivados para facilitar su control y mantenimiento. Corresponden a este tipo de documento la planilla presupuestaria, planillas de sueldos, las acciones de personal y todo otro documento técnico relativo a la administración de personal.
- d) **Inventario de Personal** La Institución deberá organizar y mantener actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los servidores públicos y a los procesos que se



desarrollan en cada uno de los subsistemas con el propósito de contar con información necesaria para la adopción de decisiones, políticas en materia laboral y los requerimientos de información del Servicio Nacional de Administración de Personal

IV 4 5 3 Actualización de la Información

La unidad encargada de la administración de personal actualizará permanentemente la información generada por el Sistema, siendo también responsable de su custodia y manejo confidencial

La entidad deberá suministrar información al Servicio Nacional de Administración de Personal, en la forma, plazos y procedimientos establecidos por este

El SNAP administrará el Sistema de Información de Administración Personal en base a la información generada por cada institución

IV.4 5 4 Sistema de Información de Administración de Personal.

- 1 El registro de servidores públicos se instrumentará a través del Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP)
- 2 El registro de servidores públicos se conformará con los resultados del Censo de Empleados Públicos que deberá realizar el Servicio Nacional de Administración de Personal
- 3 El subsistema de registro de las presentes Normas Básicas, alimentará al Sistema de Información de Administración de Personal (SIAP), administrado por el Servicio Nacional de Administración de Personal
- 4 La información del SIAP es confidencial, solo se podrá emitir información agregada y no individual salvo autorización del interesado



IV 4 5 5 Análisis FODA de los subsistemas del S A P.

Se elaboro también un analisis FODA de cada uno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal Este análisis es presentado en el siguiente cuadro

**CUADRO No 4
ANÁLISIS F O.D.A**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interes y voluntad para optimizar y fortalecer el Sistema de Administración de Personal en la Prefectura del Departamento de La Paz ➤ La designación de personal según la necesidades que tiene la institución ➤ Se realiza la evaluación de personal ➤ La preocupación de la institución para programar la capacitación de los funcionarios con el objeto de mejorar el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con la optima aplicación y el fortalecimiento del Sistema de Administración de Personal mejoraría la imagen de la institución ➤ Pese al carácter político, lograr proveer a la institución, de personal idóneo que sea capaz de responder a las demandas institucionales ➤ Hacer de la evaluación de desempeño sea un instrumento que permita contar con personal cada vez más eficiente ➤ Establecer un cronograma de capacitación y adiestramiento que brinde organismos especializados
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de conocimiento de las normas ➤ Se realiza la dotación de personal de manera informal debido a injerencia política ➤ Se realiza la evaluación de desempeño pero no se aplica ➤ Falta de capacitación de acuerdo al área de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al no realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se dará lugar a que ingrese a la institución personal inadecuado ➤ Pérdida de eficiencia a causa del ingreso del personal no calificado ➤ El desconocimiento del desempeño de los funcionarios no posibilitarían medir el grado de cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas ➤ Ineficiencia en los procesos e insatisfacción en el desempeño de sus funciones



V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V 1 CONCLUSIONES FINALES

Como resultados de la investigación realizada en el presente Proyecto de Grado se pudo observar que la Prefectura del Departamento de La Paz es una entidad pública, donde, los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la Institución son realizados de manera informal, debido a que se tiene un carácter esencialmente político, es decir si una persona cuenta con recomendaciones y cumple con los requisitos mínimos será contratado de inmediato, dejando de lado a una persona con mayor perfil para el puesto, lo cual conlleva a un bajo compromiso y un desconocimiento de los objetivos, políticas y misión de la Institución por parte de estos funcionarios, repercutiendo en la mayoría del personal con un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus labores y una atención deficiente donde los únicos afectados son la sociedad en general

La Prefectura del Departamento de La Paz si bien cuenta con un Reglamento Específico del Sistema de Administración de la entidad, no lo aplica en cada uno de sus procesos, dando a entender que se desconoce sobre el manejo de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en el Área de Recursos Humanos, no cuentan con conocimientos sobre el manejo de personal, llegando a la improvisación en la toma de decisiones, el proceso de capacitación, promoción, rotación, transferencia y/o retiro, no se realiza conforme a una programación. Mas concretamente no se realizan promociones, y los retiros cuando el empleado muestra conductas de indisciplina o cuando existe cambio de gobierno

En lo que respecta a la capacitación del personal, la Prefectura otorga facilidades para capacitar a su personal tanto a nivel técnico como administrativo pero no es



continúa, debido a una mala coordinación especialmente con el área Desconcentrada de la Institución

En la Prefectura del Departamento de La Paz se realiza la Evaluación de Desempeño pero no se lo aplica debidamente, en función a la Norma

También se pudo observar que la Institución no cuenta con un Inventario de Personal, actualizado, lo que dificulta tener renovada la información para una mejor toma de decisiones

Por último si bien la Prefectura realiza el Programa Operativo Anual Individual (POAI), este no se lo efectúa en concordancia con sus procesos, lo que conlleva a la ausencia del Manual de Puestos respectivo y útil para la Institución



V 2. RECOMENDACIONES.

La aplicación del Sistema de Administración de Personal está respaldada por un conjunto de normas legales, el cual servirá a la Prefectura del Departamento de La Paz, para mejorar su imagen institucional

Es de vital importancia optimizar y fortalecer a la Prefectura del Departamento de La Paz con el manejo de las normas del Sistema de Administración de Personal para que se pueda controlar su aplicación y así lograr que los resultados sean o se aproximen a los esperados

De acuerdo a las conclusiones establecidas en el presente trabajo es nuestra obligación plantear y sugerir algunas recomendaciones que aporten a optimizar y fortalecer la dirección de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz. Entre las que podemos señalar las siguientes:

La necesidad de contar con un personal capaz y eficiente, tendría que provocar un esmero en la administración del principal recurso (recurso humano), el elemento que se ha distorsionado con la intervención de la política partidaria, promoviendo cambios y mejoras que ayuden a mejorar el servicio de la institución y permitan que el empleado se sienta satisfecho con el trabajo que realiza.

Para incluir personal capacitado en la institución, se deberá tomar en cuenta las normas sobre dotación de personal previo al establecimiento de las necesidades de personal y así conseguir el personal idóneo según la demanda que presentará cada Unidad o dirección dentro de la institución, en concordancia con la Planificación Estratégica institucional incluido la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos.



Para una valoración de los cargos se sugiere la aplicación de las normas en todos sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y promoción del personal, como también de los procesos de evaluación de desempeño

El proceso de inducción debe ser considerado parte integral en la institución pues por medio de este logramos la integración del personal a su fuente de trabajo

Se deberá realizar la Programación Operativa Anual Individual POAI para que los funcionarios tengan conocimiento de los objetivos que deben alcanzar sus cargos, así también el conjunto de las mismas nos dé un Manual de Puestos

Aplicar en la Institución el Programación Operativa Anual Individual la evaluación de desempeño basándonos en el POAI para la movilización de personal y así lograr la motivación del personal para que estos se encuentren identificados con entidad y con ganas de trabajar

El tema de motivación busca aumentar la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo. Con el fin de estimularlos para que se desempeñen productivamente de manera que cumplan sus metas personales y al mismo tiempo las metas de la Institución

Realizar una programación de movilidad de personal para que la promoción, rotación, y transferencia sea en la medida de las necesidades con el propósito de facilitar su capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral. Los retiros deberán buscar las causas y reglamentar los motivos de la desvinculación laboral que une a la Institución con el funcionario por los siguientes motivos: renuncia, jubilación, invalidez, evaluación de confirmación negativa, destitución, abandono de funciones, supresión de puestos, retiro forzoso



Se deberá realizar el cronograma de capacitación según las necesidades del cargo que desempeña cada funcionario para elevar la eficiencia y productividad del personal en el desempeño de sus funciones y por ende al crecimiento y fortalecimiento de la institución

Para obtener un buen registro del personal que trabaja en la institución se realizará el inventario de personal de manera permanente en una base de datos, de toda la vida laboral de cada funcionario, para tener la facilidad en la toma de decisiones

Las relaciones interpersonales si bien dependen de la naturaleza de cada persona, pueden ser encaminadas hacia ambientes agradables, el proyecto hace hincapié en que el mejoramiento de estas relaciones repercutirá en un incremento de la productividad, mejor desempeño, ambiente faltos de tensión,, mayor flujo de comunicación e información y mayor deseo de pertenencia y compromiso con la entidad, lo que se refleja en una mejora de calidad y calidez en la atención, por lo que la imagen cambiara de sentido, hacia un sentido de protección, esmero en la atención y eficiencia en el servicio que prestan



BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO Idalberto ,“Introduccion a la Teoria General de la Administración”, 5ta edicion 1981
- KOONTZ, Harold , WEHRICH Heinz “Administración”, 11ª edición
- CHIAVENATO Idalberto “Iniciación a la Organización y el control” 1998
- CHIAVENATO Idalberto “Iniciación a la Administración de Personal” 1998
- ATKINSON Clifford, HOROWITZ Mardi, “Administración de Hospitales” 1ra edicion, Editorial Trillas
- CHIAVENATO Idalberto “Administracion de Recursos Humanos” Edit McGraw-Hill, Colombia 2000
- CHIAVENATO Idalberto “Gestion del Talento Humano” año 2004
- GOMEZ, MEJIA Balkin, Cardy Op Cit
- WERTHER DAVIS Op- Cit
- BECKER H S “Cultura una perspectiva sociologica” Revista “Yale”
- ROBBINS Stephen, Op Cit 1998
- LITWIN George H “Limate and Motivation Inc”, 1971
- J W Atkinson Op Cit
- HAMPTON, SUMMER Y WEEBER “Manual de Desarrollo de los Recursos Humanos”
- REYES Ponce Agustín “Administracion de Personal” , Editorial Limusa, México 1999
- SAMPIERI “Metodos de Investigacion” Ultima edicion
- LEY 1178 SAFCO, CENCAP, 2da edicion
- LEY 1178 SAFCO del 20 de julio de 1990



NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Decreto

Supremo 26115

LEY DE PARTICIPACIÓN POPULAR (No 1551)

LEY DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA (No 1654)

REGLAMENTACIÓN COMPLEMENTARIA DE LAS LEYES 1551 Y 1654 Decreto

Supremo No 24447



ANEXO 1
ENTREVISTA SECRETARIOS DEPARTAMENTALES
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Sexo Masculino Femenino

Nombre de la Secretaría asignada

Nombre del responsable

1 Qué tipo de personal necesita para que su departamento cumpla con los objetivos trazados?

- a) Profesional b) Encargado c) Técnico
d) Administrativo e) Otros

Especificar cual

2 Qué grado academico se requiere para este cargo?

- a) Bachillerato b) Técnico c) Licenciatura
d) Postgrado e) Maestría

3 Considera que los procesos dentro de la Institución, de reclutamiento, selección e inducción son los adecuados para la dotación de personal?

- a) Si b) No c) Parcialmente

4 De qué manera ingresa el personal de nivel operativo a la Prefectura?

- a) Recomendacion Personal b) Recomendacion Política
c) Convocatoria o Concurso



5 La eficiencia de su Secretaría se ve afectada por la presencia política, de manera

- a) Positiva b) Negativa c) No afecta

6 El personal que se encuentra bajo su responsabilidad cuenta con iniciativa y creatividad en el desarrollo de su trabajo?

- a) Poco b) Mucho c) Nada

7 Su departamento cuenta con el número adecuado de funcionarios para cubrir los requerimientos para una atención eficiente?

- a) No cuenta b) Si cuenta

8 Los funcionarios que actualmente prestan servicio en su departamento reúnen los requisitos adecuados para alcanzar los objetivos de la Prefectura del Departamento de La Paz?

- a) Si b) No c) Parcialmente

9 La Prefectura realiza Evaluación de Desempeño?

- a) Si b) No

10 Si se realiza la Evaluación de Desempeño, es aplicada en la Institución para promocionar al funcionario?

- a) Si b) No

11 La Evaluación de Desempeño a su personal cada qué tiempo la realiza?

- a) Anualmente b) Semestralmente



12 Usted considera equitativo la remuneración para el personal de su dependencia considerando el trabajo y la responsabilidad?

a) Si

b) No

Porque

13 Usted estaría de acuerdo con la promoción de personal de un puesto a otro de mayor jerarquía dentro de la misma entidad, bajo qué puntos

a) Convocatoria interna

b) Convocatoria externa

c) Invitación Directa

14 En la Institución el personal recibe capacitaciones?

a) Si

b) No

15 El personal que se encuentra bajo su responsabilidad cuenta con iniciativa y creatividad en el desarrollo de su trabajo?

a) Mucho

b) Poco

16 La eficiencia de su departamento se ve afectada por la presencia política?

a) No afecta

b) Negativa



ANEXO 2
CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Sexo Masculino Femenno

1 Cual es su nombre

2 Cuantos años de trabajo cumple dentro de la Institución?

a) De 1 a 5 años b) De 5 a 10 años

c) De 10 a 15 años d) De 15 a adelante

3 Qué función desempeña dentro de la Institucion

a) Profesional b) Encargado c) Tecnico

d) Administrativo e) Otro

4 Cuanto tiempo trabaja en su actual puesto?

a) De 1 a 6 meses b) De 6 meses a 1 años c) De 1 a 3 años

d) De 3 años adelante

5 Nombre de la Secretaría, seccion, o unidad en la cual trabaja?

6 Existe algún tipo de motivacion en el cargo que actualmente ocupa?

a) Si b) No



7 Como considera el ambiente de trabajo?

a) Agradable b) Cordial c) Indiferente

8 Su trabajo es objeto de promocion o ascenso?

a) No b) Si

9 Si usted estuviera en las condiciones de superarse le gustaría que le promocionaran a un cargo superior?

a) Si b) No

10 Usted cree que la Institución cuenta con el personal adecuado?

a) Si b) No

11 Usted cree que la Institución cuente con el número adecuado de funcionarios para cubrir los requerimientos de los servicios que se prestan?

a) Si b) No

12 En el tiempo que usted trabaja en la Prefectura alguna vez tuvo que rotar de puesto?

a) Si b) No

13 En la Institucion el personal recibe capacitaciones

a) Si b) No



ANEXO 3
CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

1 Conoce la misión de la Institución?

a) Si

b) No

2 Si conoce la misión, ¿A través de qué medios?

a) Boletines

b) Revistas

c) Información directa de superiores

d) Pagina Web

3 Conoce la visión de la Institución?

a) Si

b) Poco

4 Si conoce la visión, ¿A través de qué medios?

a) Boletines

b) Revistas

c) Información directa de superiores

d) Página web

5 En el momento que usted ingreso a la Prefectura del Departamento de La Paz, le informaron cuales son los objetivos, y las condiciones de trabajo?

a) Si

b) No

6 Conoce los objetivos de la Institución?

a) Si

b) No



7 Conoce el Reglamento Interno de Personal?

a) Si

b) No

8 Conoce su Manual de Funciones?

a) Si

b) No

9 Conoce el Organigrama de la Institucion?

a) Si

b) No

10 Cuando usted ingreso a la Institucion fue presentado por un encargado de la dirección de Recursos Humanos a su Jefe Inmediato Superior y recibido de manera cordial por el Control de Personal?

a) Si

b) No

11 Cuando ingreso a la Institucion, le informaron de cómo debía realizar su trabajo?

a) Si

b) No



ANEXO 4
FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA EL SECRETARIO GENERAL
DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO
DE LA PAZ

1 Se aplica las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal?

a) Si b) No
Porque

2 Se tiene elaborado el Reglamento Especifico de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal?

a) Si b) No
Porque

3 Se aplican los procesos sobre dotacion de personal, evaluacion del desempeño, movilidad de personal, capacitación productiva y registro?

a) Si b) No
Porque

4 Dentro de la Institución se realiza el proceso de reclutamiento, selección, inducción de personal basados en el Sistema de Administración de Personal?

a) Si b) No
Porque



5 Existen políticas definidas para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la Institución?

a) Si

b) No

Porque

6 Cree que el proceso de reclutamiento de personal considera las necesidades reales de la Prefectura?

a) Si

b) No

Porque

7 En el proceso de selección se consideran las necesidades de la Institución?

a) Si

b) No

Porque

8 Se cumple con el Subsistema de Dotación de Personal?

a) Si

b) No

Porque



9 Se planifica la demanda de personal dentro de la Institucion para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario?

a) Si b) No
Porque

10 Se realiza el Programacion Operativa Anual individual POA_i de cada funcionario

a) Si b) No

11 La evaluacion de desempeño al personal cada que tiempo se la realiza?

a) anualmente b) semestralmente c) trimestralmente

12 La Institución cuenta con formulario de Evaluación de Desempeño y se lo aplica?

a) Si b) No
Porque

13 Existen procesos de movilidad de personal como ser Promoción, Rotación, Transferencia y Retiro

a) Si b) No
Porque



14 Se realizan programas de capacitación detectando las necesidades del personal y se cuentan con los recursos económicos para su ejecución?

a) Si

b) No

15 Cuenta la Prefectura con un registro y control de las acciones relacionadas con el personal de la entidad así como los cambios que éstos generen?

a) Si

b) No

16 Dispone de una base de datos que permita obtener información referente a la vida laboral de los funcionarios de la entidad que facilite la toma de decisiones?

a) Si

b) No

17 La entidad tiene organizado y mantiene actualizado un inventario de personal con toda la información descriptiva y estadística relativa a los funcionarios de la entidad

a) Si

b) No

18 De que manera ingresa el personal nuevo a la institución?

a) Recomendación Política

c) Convocatoria o Concurso

b) Recomendación Personal



19 Cree que la Institución cuenta con el número adecuado de funcionarios para cubrir sus requerimientos para una atención eficiente?

a) Si

b) No

Porque

20 Cree que las personas que trabajan en la Prefectura son las más adecuadas para cubrir los servicios que brinda la Institución?

a) Si

b) No

Porque

21 Se realizan acciones para reconocer el desempeño, ya sea este positivo o negativo (ascensos, incentivos económicos, llamadas de atención, etc)

a) Si

b) No

Porque

22 Usted cree que para obtener personal idóneo es importante la motivación?

a) Si

b) No

Porque

23 La Institución cuenta con un Manual de Puestos?

a) Si

b) No

Porque



24 Cree que la Prefectura estimula el trabajo de su personal

a) Si

b) No

Porque

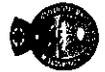
25 Considera que el la unidad de Recursos Humanos es eficiente y cumple con las normas?

a) Si

b) No

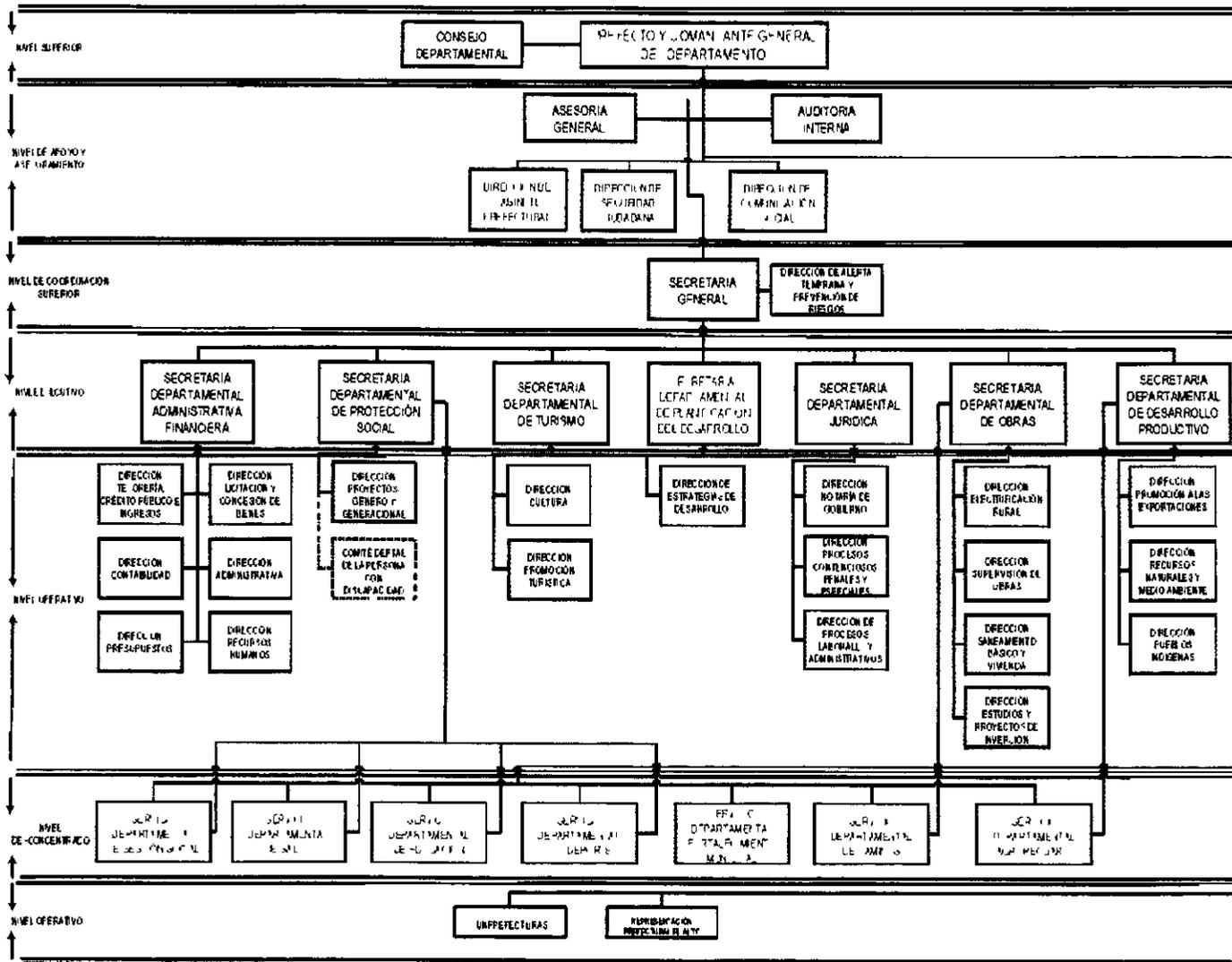
26 Que problemas identificaría en el área de Recursos Humanos?

27 Que sugerencias daría usted para que el área de recursos humanos llegue a alcanzar los objetivos de la Institucion?



ANEXO No. 5

ORGANIGRAMA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ GESTION 2007



C.B. 2866 de 05-04-07 D.S. N. 17083 de 05-06-07
D.S. 2877 de 05-06-07
Apr. Decisión AP N. 07/2007

Dr. José Luis Parales Muñoz
PREFECTO DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ



ANEXO 6 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

OBJETIVOS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	ACTIVIDADES
Optimizar y al mismo tiempo fortalecer el Sistema de Administración de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz en concordancia con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal a fin de que la Institución cuente con personal capacitado e idoneo para el cargo y de este modo elevar la eficiencia y eficacia en las diferentes unidades de la Institución	Analizar los problemas que cuenta la Prefectura del Departamento de La Paz en el area de R R H H	Obtener personal idóneo y eficiente capaz de asumir la responsabilidad en el Fortalecimiento de la Institucion	Realizar encuestas al personal operativo de la Prefectura del Departamento de La Paz
	Analizar los procesos de la Administración de Personal de la PDLP y ver la importancia de su relacion con el Sistema de Administración de Personal (S A P)	Lograr una Gestion operativa eficiente y efectiva en el marco de las disposiciones que regule el Sistema de Personal	Realizar entrevistas a los Secretarios Departamentales de la Prefectura del Departamento de La Paz
	Optimizar los procesos de las Normas Basicas del Sistema de Administración de Personal con el propósito de lograr personal idoneo y competente	Cumplimiento de la aplicación de las Normas en la Institucion	Realizar entrevista al Secretario General, sobre el funcionamiento de la Institucion en base a los subsistemas señalados en las Normas Básicas del SAP
	Establecer la composicion de Personal de la Prefectura del Departamento de La Paz a traves de un Inventario de Personal	Asegurar la correcta aplicacion del inventario de personal para obtener una base de datos que sirva para la toma de decisiones	Realizar la revision de la mayor cantidad de files de todo el personal



ANEXO 7 INVENTARIO DE PERSONAL

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

ÍTEM	HABER BÁSICO	CARGO	CARNET	PATERNO	MATERNO	NOMBRE
------	--------------	-------	--------	---------	---------	--------

DESPACHO DEL SR. PREFECTO

	13 800,0					
1	0	PREFECTO	398517	PAREDES	MUNOZ	JOSE
442	5 635,00	ENCARGADO	2203715	QUISPE	RAMIREZ	FELIPE
2	4 600,00	PROFESIONAL I	5484370	QUISPE	GUZMAN	WILFREDO
478	4 600,00	PROFESIONAL I	3456421	MEJIA	CRUZ	SONIA
4	3 935,00	PROFESIONAL II	3457364	MEDRANO	QUIROZ	JUDITH
6	3 145,00	PROFESIONAL III	2230601	VARGAS	BENAVIDES	MARIO
7	3 145,00	PROFESIONAL III	2353335	NORIEGA	CHINCHERO	ANTONIO
50	1 900,00	TECNICO III	2635077	LECOÑA	LECOÑA	RAMIRO
9	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	3408425	UTURUNCO	YUJRA	PAULINA

ASESORÍA GENERAL

					DE	
29	9 977,00	ASESORA GENERAL	1334534	SEMPERTEGUI	MATTIENZO	ANA
30	5 635,00	ENCARGADO	5961712	MORALES	ALDAPIZ	FAVIO
31	5 635,00	ENCARGADO	4932120	VARGAS	TORRES	CARLOS
32	2 292,00	TECNICO II	3459136	VELAZQUEZ	APAZA	MAXIMA
33	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4912141	ACUNA	MAMANI	WILLY
34	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4321019	SANDY	MENDEZ	RENAN
35	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	3457497	QUENTA	TARQUI	FULGENCIO

CONSEJO DEPARTAMENTAL

14	2 736,00	TECNICO I	4297336	VASQUEZ		JESUS
15	1 900,00	TECNICO III	6759496	CALLE	HUASCO	MARIA
16	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	4854467	QUISPE	SORIA	NELSON
17	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	5949866	ESTRADA	PARRADO	FABIOLA
18	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4276734	ALMONTE	RIVERO	ALAN



SECRETARÍA DEPARTAMENTAL JURÍDICA

153	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	2332710	PANDO	VIAMONTT	ROGER
154	4 600,00	PROFESIONAL I	3447234	TERAN	COLQUE	ROSALBA
155	3 145,00	PROFESIONAL III	4800450	MURILLO	ZARATE	JHILDA
156	3 145,00	PROFESIONAL III	6088930	AGRAMONT	URQUIZO	JUNIOR
157	2 292,00	TECNICO II	2383224	APARICIO	DURAN	DAMITHZA
158	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	3467181	CALLISAYA		NELY
159	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	4931852	ALIAGA	VILLCA	RICHARD
160	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	4790131	CALLISAYA	RODRIGUEZ	PASCUAL
161	1 000,00	ADMINISTRATIVO III		GARCIA	MERIDA	GRISELDA
162	1 000,00	ADMINISTRATIVO III		CABRERA	RAMOS	ISRAEL
163	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	5979518	DELGADO	CORANE	GLORIA
164	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4913118	CARRASCO	DAVALOS	ADRIANA

AUDITORÍA INTERNA

19	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	1393669	RAMIREZ	ROJAS	MARIA
20	5 635,00	ENCARGADO	649231	URQUIDI	PAEZ	JULIAN
21	4 600,00	PROFESIONAL I	954034	MONROY	GARCIA	CHARO
22	3 935,00	PROFESIONAL II	2221606	ALAVI	VALERO	SALOMON
23	3 935,00	PROFESIONAL II	4088869	SANDOVAL	UZEDA	GLADYZ
24	3 935,00	PROFESIONAL II	2330458	DAVILA	ALAIZA	JUAN
25	3 935,00	PROFESIONAL II	1888226	CORTEZ	ALVARADO	KATIA
26	3 145,00	PROFESIONAL III	3436718	FLORES	DE MONTALVO	SANDRA
27	2 292,00	TECNICO II	6161486	MERCADO	JAUREGUI	KATTY
28	1 900,00	TECNICO III	3382247	CHOQUE	SINANI	ROSA

SECRETARÍA GENERAL

97	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	3452687	ZAPATA	AVENDANO	ALEJANDRO
98	5 635,00	ENCARGADO	2428821	HUANCA	COLQUE	JUAN
99	2 292,00	TECNICO II	4757312	ROSALES	JURADO	MARTHA
100	2 292,00	TECNICO II	3401320	ALVAREZ	APAZA	REYNA
101	1 900,00	TECNICO III	6814847	TININI	PACO	ESTEFAN
102	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	3457786	ZEBALLOS	SERNA	AMPARO
103	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	4829242	PARI	SIRPA	WILSON
104	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	4253102	RAMIREZ	VALDA	JAVIER
105	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4298711	MAMANI	CRUZ	CARMELO
106	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4844869	CHOQUE	SANCHEZ	LINDON
107	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4080368	GUARACHI	FERRUFINO	SILMA
108	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4306278	VERA	JIMENEZ	GABRIELA
370	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4317639	LARREA	QUISBERT	MARLENE



SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

36	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	2756834	CHOQUE SORIA	MAMANI	TEOFILO
37	5 635,00	ENCARGADO	3335249	GALVARRO	MONTES	EDUARDO
38	1 900,00	TECNICO III	2238431	MENDEZ	ZAMBRANA	LOURDES
39	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	5952312	FLORES	PAJSI	FABIANA
40	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4782636	SOTO	GARCIA	LILIAN

UNIDAD DE INFORMÁTICA

41	5 635,00	ENCARGADO	3023044	BAZAN	ANTEQUERA	RONNY
42	3 145,00	PROFESIONAL III	2688234	DAZA	ALVARADO	JUAN
43	1 900,00	TECNICO III	4309716	CASTRO	LOPEZ	MARVIN
44	1 900,00	TECNICO III	3322998	RODRIGUEZ	GOMEZ	MAURICIO
45	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4846831	YUCRA	SEA	AURORA
46	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	3464552	TORREZ	LEDEZMA	CRISTIAN

SECRETARÍA DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

195	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	3433605	MOLINA	ARCIENEGA	JEANETTE
196	2 736,00	TECNICO I	2249129	MORALES	TORO	MIRIAM
197	2 292,00	TECNICO II	2184625	SALCEDO	GUTIERREZ	LIBERATO
198	1 900,00	TECNICO III	2635569	FRIAS	BEJAR	MARIA
270	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	4278043	MENDOZA	FLORES	JORGE

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

200	7 561,00	DIRECTOR	2634985	RUIZ	VELASCO	ZULEMA JACQUELIN E
201	5 635,00	ENCARGADO	4277888	LIMA	VILLA	E
202	2 736,00	TECNICO I	7005007	SALCEDO	SALGUEIRO	GIOVANA
203	2 736,00	TECNICO I	3426369	VELASCO	SOTOPENA	CHRISTIAN
204	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	6805249	ULO	HUANCA	ELIZABETH
205	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	4867390	TINTAYA	MAMANI	ADELINA
206	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	2643980	VINO	PACO	MARCO
207	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	3442719	VARGAS	HUAMPU	JAVIER
208	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4774112	YARARI	PARIAMO	FRANCISCO
209	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	2634904	GARCIA		GUILLERMO
210	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4915013	SALAS	GONZALES	EVA
211	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	3370719	MOYA	ACOSTA	CIMAR

UNIDAD DE ACTIVOS FIJOS

212	5 635,00	ENCARGADO	2051161	HANNOVER	SALCEDO	LUCIO
213	4 600,00	PROFESIONAL I	367883	TROCHE	PAREDES	GONZALO
215	1 900,00	TECNICO III	4938660	BASCOPE	QUEVEDO	JHONNY



216	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	3454583	CHUQUIMIA	GONZALES	MARIA
217	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	113124	MIRANDA	ARANDA	JULIO
218	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	2719887	ROQUE	MAMANI	MAGALY
245	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4260381	SAAVEDRA	MURILLO	ALEXIS
268	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	2521452	IRUSTA	OLIVIO	RENE

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

282	7 561,00	DIRECTOR	1876523	MONTANO	BORDA	JUAN
2	2 736,00	TECNICO I	2336250	PRIETO	MONJE	GRETHEL
283	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	3375590	ALVAREZ	QUISPE	GROVER

CONTROL DE PERSONAL

300	1 900,00	TECNICO III	3407379	MAMANI	AVILA	ISABEL
301	1 600,00	ADMINISTRATIVO I	590541	ZAMBRANA	AVILA	CARLOS R
302	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	4771432	VELASQUEZ	CHILE	VLADIMIR
303	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	2215263	ARANCIBIA	DE VERA	MARIA
304	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	2205974	RUIZ	CARPIO	FERNANDO
305	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4298017	CONDORI	HUANCA	PAMFILO

DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD

317	7 561,00	DIRECTOR	669892	CAMPUZANO	BOLANOS	BERTHA
318	5 635,00	ENCARGADO	2781543	ARTEAGA	QUIROZ	GUSTAVO
319	5 635,00	ENCARGADO	3499723	ALVARADO	VALDIVIA	RUDY
320	3 935,00	PROFESIONAL II	332783	GALINDO	CORTEZ	PATRICIA
321	3 935,00	PROFESIONAL II	2530517	ROCABADO	ROJAS	PATRICIA
322	3 935,00	PROFESIONAL II	2680574	UZQUEDA	ROJAS	MARIO
323	3 145,00	PROFESIONAL III		PAREDES	QUISPE	MARIETA
324	3 145,00	PROFESIONAL III	4804039	ROCA	FERNANDEZ	SHIRLEY
325	3 145,00	PROFESIONAL III	4825690	TAPIA	ARENAS	WILMA
326	1 900,00	TECNICO III	4865561	MENDOZA	CORDOVA	MARIA
327	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	2476249	COPANA	LARUTA	ALBERTO
328	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4914522	DAZA	DELGADILLO	DANIA
395	1 000,00	ADMINISTRATIVO III		ALEJO	ALVAREZ	CELINA
329	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4855249	BRAVO	CHOQUE	NORMA

SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE PROTECCIÓN SOCIAL

371	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	2393423	NATTES	ROJAS	WALTER
456	4 600,00	PROFESIONAL I	2346328	RODAS	ORELLANA	ADHEMAR
415	3 935,00	PROFESIONAL II	5475750	LAVAYEN	ROSAS	FRANKLIN
377	3 145,00	PROFESIONAL III	4300976	PAZ	RICO	OSVALDO
373	1 900,00	TECNICO III	4948960	CHAMBI	BOHORQUEZ	JUAN
375	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	5359504	MEDINA	PINEDO	GUIDO



DIRECCIÓN DE PROYECTOS, GÉNERO Y GENERACIONAL

376	7 561,00	DIRECTOR	4287100	CHAVÉZ	MORALES	LUCY
380	2 736,00	TECNICO I	3046787	TORREZ	MIRANDA	ERNESTO
378	1 400,00	ADMINISTRATIVO II	3467315	DELGADO	RIVERO	MIGUEL
379	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	7069819	ILLANES	LIMACHI	JHANNET

SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE OBRAS

345	9 977,00	SECRETARIO DPTAL	3384545	URQUIETA	HERRERO	VLADIMIR
346	2 292,00	TECNICO II	487782	BLANCO		RUBEN
347	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	6734206	QUISPE	QUISPE	GIMENA
348	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4993892	ALVAREZ	BURGOA	CAROLA
349	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4829923	ROJAS	LOPEZ	JUAN
384	1 000,00	ADMINISTRATIVO III	4369181	MENDOZA	ALANES	BETTY



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - GANTT

TIEMPOS DIAS SEMANAS	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			ENERO-ABRIL				MAYO				JUNIO		
	Del 1 al 31				Del 1 al 30				Del 1 al 15			Del 01/01/09 AL 30/04/09				Del 1 al 31				Del 1 al 15		
	1ra	2da	3ra	4ta.	1ra	2da	3ra	4ta.	1ra	2da	3ra					1ra	2da	3ra	4ta.	1ra	2da	3ra
ACTIVIDADES																						
Planteamiento del tema	■																					
Diseño de las técnicas de investigación	■	■																				
Obtención de datos		■	■	■																		
Tabulación de datos					■	■																
Análisis de la información						■	■															
Elaboración del Perfil								■	■	■												
Presentación del Perfil										■	■	■										
Designación de Tribunal													■	■	■	■						
Trámites y Elaboración de Proyecto Final																	■	■	■	■		
Presentación de Empastados y Designación de Fecha de Defensa																				■	■	■